

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

A colloquio con Umberto Oliva

Direttore Organizzazione e Risorse umane, Gruppo Maggiore

Quando si parla di veicoli a noleggio in Italia, è ormai prassi per molti di noi rivolgersi al Gruppo Maggiore e recarsi presso una delle innumerevoli agenzie sparse sul territorio italiano. Il gruppo italiano è, infatti, leader nel segmento *retail* e nel noleggio a breve e medio termine di auto e veicoli commerciali, questi ultimi con il marchio Amico Blu, nonché primo operatore del settore a capitale interamente italiano. Grande esempio di imprenditoria familiare siciliana, in attività da oltre sessant'anni, l'azienda è riuscita a raggiungere dimensioni rilevanti con le sue 180 agenzie in tutta Italia, e con la disponibilità di più di 18 mila autovetture e 2 mila furgoni Amico Blu. Il mondo Maggiore è presente, con i sistemi internazionali partner National Rent Car e Alamo Rent, in 90 Paesi e nelle principali città, aeroporti e stazioni ferroviarie dei 5 continenti. Ci presenta l'azienda il Dott. Umberto Oliva, probabilmente il più esperto Direttore Risorse umane di una società di autonoleggio in Italia. Un precursore del suo ruolo nel settore, vista anche la sua pregressa esperienza ultraventennale nel colosso Europcar, ed un breve *excursus* come Direttore Risorse umane del complesso delle Terme di Saturnia, insomma, una preziosa memoria

storica della nascita e delle evoluzioni del settore dell'autonoleggio in Italia. «La mia esperienza di lungo periodo come Direttore delle Risorse umane di aziende di autonoleggio mi ha fatto capire l'importanza della valorizzazione costante delle risorse in azienda. Io credo fortemente nel gruppo e, se si condividono stima reciproca e rispetto, l'azienda può raggiungere qualunque obiettivo. Ecco perché in Maggiore, a giugno 2011, ho voluto fortemente e ottenuto la firma del contratto integrativo aziendale, primo nel settore in Italia, proprio con l'obiettivo di migliorare la condizione dei lavoratori e inserire elementi di premialità assolutamente necessari in un'ottica di motivazione e valorizzazione».

Dott. Oliva, ritiene che il sistema di *ammortizzatori sociali* già presente nel nostro Paese funzioni adeguatamente?

La domanda così posta suggerisce subito, a mio parere, una contro-domanda spontanea: per chi? In senso generale il sistema italiano funziona bene solo per il periodo transitorio che va dal momento dell'esubero al momento della perdita del posto di

lavoro. In effetti è un buon “cuscinetto” che ammortizza la caduta. Ma come ci si rialza? In un contesto come questo, la maggior parte delle procedure avviate ai fini dell’utilizzo degli ammortizzatori sociali sfocia in una mobilità; in particolare per le piccole e medie aziende. Secondo il mio punto di vista le agevolazioni derivanti dall’utilizzo degli ammortizzatori sociali pendono a favore delle aziende: ciò in parte dipende dall’utilizzo che se ne fa in azienda e in parte dalla cultura del lavoro di riferimento. Il successo del reinserimento nel mercato del lavoro mediante utilizzo di tali strumenti è, infatti, direttamente correlato a fattori estrinseci quali l’età delle risorse, il livello professionale ed il contesto territoriale. Potrei quindi affermare che dipende più da fattori esterni e contestuali che da reali vantaggi economici, ad esempio per aziende che “reinsediscono” un lavoratore in mobilità.

Dati recenti mostrano una *produttività* nel nostro sistema ancora insufficiente. È forse questo il vero problema italiano, piuttosto che quello dei salari elevati rispetto alle economie emergenti?

Indubbiamente il problema italiano in merito alle capacità di competere nel mercato con le economie emergenti è strettamente legato alla combinazione di produttività e costo del lavoro, o livello salariale. Qui entra fortemente in gioco il vincolo determinato dalle relazioni industriali di vecchio stampo e di carattere generalistico, legato ancora al modello della contrapposizione della reciproca diffidenza a tutto svantaggio della soluzione e della concretezza. Il nostro problema è quello di recuperare la competitività e questo recupero pretende inesorabilmente sacrifici. Non possiamo più pensare di mantenere privilegi improduttivi, accettati nel passato.

Ci può dare una opinione sul *sindacato*?

Mi creda, è una domanda alla quale neanche il sindacato stesso al momento riesce a dare una risposta esaustiva e coerente; sono ormai quarant’anni che lavoro nell’area del personale ed ho difficoltà a confrontarmi. Sicuramente godo del vantaggio di

conoscere personalmente le controparti e ancora si riesce a fare un buon lavoro perché basato essenzialmente sulla reciproca fiducia professionale e personale. Si raccoglie quello che si semina. Quello che di sicuro posso auspicare è che in un momento di crisi dove non si ha più alcun punto di riferimento, il ruolo del sindacato diventi quello di un “partner” pronto ad accettare, con le dovute garanzie, la logica della redditività supportando l’azienda nel recupero della produttività in fase di transizione. Un patto di solidarietà, quello che non riescono a fare i nostri politici. Indispensabile per il futuro del sindacato è il recupero della credibilità nei confronti degli iscritti, principalmente attraverso la diminuzione della sua forte connotazione politica. Sono convinto che la contrattazione di secondo livello sia la via più idonea a portare avanti questo cambiamento nelle relazioni industriali tra datore di lavoro ed i suoi collaboratori. Chi meglio di colui che rischia ed investe nella propria azienda e si impegna a collaborare per garantirsi il proprio futuro è cosciente della realtà che ha di fronte ed ha le capacità di reazione immediata?

Quale futuro ipotizza per il *sistema associativo datoriale*?

Direi che si deve allineare alle nuove necessità derivate da quanto ho espresso in merito al futuro ruolo delle OO.SS. di categoria ed alle necessità pratiche e temporali degli imprenditori. Credo inoltre che il futuro ruolo delle associazioni datoriali debba essere maggiormente orientato su aspetti sociali come elemento di stimolo all’incremento della produttività, ambiti per i quali lo Stato molto spesso demanda alle parti sociali stipulanti i Ccnl.

Quale *contributo strategico* è richiesto alla *funzione risorse umane*?

Su questa area le teorie si sprecano. Credo che quando si scrive molto su di un argomento le certezze sono poche. Poiché stiamo parlando del fattore umano all’interno delle organizzazioni, dobbiamo tenere presente che ogni persona è differente dall’altra, quindi la “variabile” umana all’interno delle organizzazioni crea incertezza. Di contro è

anche una fonte di energia infinita che le aziende devono imparare a capitalizzare. Il contributo che deve dare la funzione risorse umane è definito dalla strategia che l'azienda si dà per la realizzazione del suo business. Per entrare nel concreto Maggiore ha impresso da più di un anno una forte svolta culturale organizzativa incentrata sulla valorizzazione del capitale umano come leva strategica per il futuro delle società del gruppo. L'elemento cardine di questa strategia, ed io dico di questo "credo imprenditoriale", è il rapporto di fiducia fra management e risorse umane, come fattore competitivo critico per il successo aziendale. Ciò comporta un nuovo approccio alla gestione delle risorse umane, che verta sulla coltivazione dei talenti e sulla creazione di condizioni di lavoro in grado di attrarli e mantenerli all'interno dell'azienda. Alla base di tale attenzione alle risorse umane vi è la convinzione che queste siano decisive nel determinare il successo dell'impresa nel proprio business (fattore competitivo nel tempo). Ne deriva la necessità di legare la strategia di business a quella delle risorse umane identificando esattamente le relazioni tra competenze delle persone e proposta di valore. Questa strategia ha due impatti sul piano pratico, quello di incentrare le politiche gestionali del personale sull'attrazione, l'individuazione, la crescita di questo *asset* aziendale e quello di focalizzarsi sugli aspetti tangibili e intangibili del rapporto individuo/azienda. In particolare un ambiente di lavoro di alta qualità, sia organizzativa che ambientale, dal punto di vista di chi vi presta la propria attività professionale, stimola nei collaboratori una elevata performance nel proprio ruolo organizzativo, di cui l'effetto finale è l'incremento della produttività, del business e della redditività dell'impresa. L'azienda ha il dovere di sviluppare, comunicare e verificare l'applicazione di una serie di indicatori gestionali che fanno capo al concetto di "capacità" delle persone. La "capacità" delle persone nell'area dei servizi, secondo gli studi di Heskett, Sasser e Shekessinger, è determinata dai seguenti fattori: l'ampiezza di responsabilità nel servire i clienti, il potere decisionale dato loro nel fornire il servizio al cliente, il possesso delle conoscenze e delle abilità richieste per erogare il servizio, la disponibilità di strumenti di supporto ade-

guati e i riconoscimenti forniti per il lavoro ben fatto.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa e quali possono esserne i futuri sviluppi?

Le politiche aziendali in termini di welfare sono essenziali per garantire e concretizzare quello che si definisce ambiente lavorativo di qualità; non a caso la maggior parte del tempo lo passiamo al lavoro. Le aziende devono rivolgere l'attenzione a risolvere o supportare tutte quelle necessità pratiche e psicologiche dei collaboratori creando compatibilità tra vita privata e lavorativa, con l'obiettivo di ottimizzare entrambe.

Per concludere, può raccontarci un progetto in tema di HR che avete lanciato e a cui tenete particolarmente?

Visto tutto quello che è stato esplicitato fin qui, mi sembra naturale che in tema di risorse umane non vi sia un progetto ma solo *il progetto* strategico indirizzato esclusivamente alla valorizzazione del capitale umano. Per il perseguimento di tale progetto Maggiore ha scelto un partner leader mondiale in questa specifica area: *Great Place to Work Institute*. Il progetto prevede un radicale cambiamento culturale aziendale che parte dalla proprietà e deve permeare nell'intero DNA aziendale. Gli interventi cadono a pioggia su ogni ambito che vede coinvolta ciascuna persona operante all'interno dell'organizzazione del gruppo aziendale, sia esso dipendente, concessionario, franchisee o collaboratore esterno. Torno a ripetere che il fondamento di questa strategia è dato dalla fiducia che lega l'individuo e il management, e viceversa, ed è la somma di ingredienti come la credibilità, il rispetto e l'equità, che creano l'orgoglio di appartenenza e lo spirito di squadra. In una parola: l'azienda come la nostra "casa". Maggiore ha creato, ed intende mantenere, questo impegno non solo attraverso dichiarazioni di valori ma attraverso l'esempio, la coerenza delle azioni e gli investimenti a favore dell'ambiente lavorativo e delle persone che vi operano, migliorando il loro benessere generale. Per

essere concreti, abbiamo messo in atto, nell'ordine, i seguenti interventi: innovazione completa dell'immagine delle nostre agenzie di noleggio improntata all'*Italian Style* come elemento distintivo di competitività; dotazione di nuove divise più *friendly*, moderne e comode, fonti di invidia dei concorrenti e delizia dei nostri collaboratori; rinnovamento della dotazione dell'hardware delle agenzie con innovazioni tecnologiche avanzate, formazione di tutti i collaboratori di *front-line*, rete operativa, call center e forza vendita incentrata sulla qualità del servizio e sul concetto di *Italian Style* come elemento distintivo della nostra società sul mercato di riferimento; condivisione con le OO.SS. aziendali del codice comportamentale per il *front-line*; conclusione del contratto di secondo livello (primo del settore) di carattere innovativo introducendo aspetti sociali e legando il premio di risultato a parametri più aderenti al reale risultato aziendale; lancio del progetto *Great Place to Work*, attraverso un'indagine del clima aziendale incentrata su cinque elementi fondamentali per la nostra strategia (credibilità, rispetto, ecc.); lancio di benefici che permettono l'accesso al prestito aziendale, migliori condizioni sulle polizze assicurative auto, acquisto veicoli a prezzi vantaggiosi, convenzioni dedicate ai dipendenti (ad esempio noleggio a lungo termine), servizio di ristorante presso la sede di alta qualità, costruzione di una palestra aziendale presso la sede di alta qualità, contributo per frequentare una palestra per tutti i collaboratori fuori sede, ecc., incremento della flessibilità dell'orario di lavoro in entrata e durante la pausa pranzo; lancio di un programma di avvicinamento e conoscenza tra tutti i collaboratori aziendali, denominato *Annulliamo le distanze*, in pratica tutto il management di sede deve effettuare quattro visite annuali presso agenzie di autonoleggio sul territorio, come pure il management sul territorio ed i concessionari/franchisee effettueranno delle visite periodiche in sede; formazione del management da parte di consulenti *Great Place to Work* diretta ad incrementare le aree come quella della comunicazione, della gestione ed anche il coinvolgimento; studio ed introduzione di un nuovo sistema di *valutazione delle prestazioni* incentrato sulle competenze basilari necessarie a consolidare la strategia gestionale delle risorse; for-

mazione del management sul sistema di valutazione e sul colloquio di valutazione; studio e avvio di un progetto di coinvolgimento attivo di tutte le risorse denominato *La forza delle idee*, che prevede la formazione mirata a fornire strumenti e metodologia per concretizzare le proposte o le idee scaturite dai collaboratori... Come vede, un bel da fare.