

Intervista

ADAPT
www.adapt.it

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

A colloquio con Gianluigi Toia

Head of Employee Relations, Gruppo Nestlé Italia

Quando si parla di dolci, gelati, cioccolata, latte in polvere, prodotti alimentari, caffè e bevande si richiama il Gruppo Nestlé, che nella sua divisione italiana racchiude noti marchi tra i quali Buitoni, Perugina, Gelati Motta, Antica Gelateria del Corso, La Valle degli Orti, Nescafé, Nespresso, San Pellegrino, Acqua Panna, Levissima fino ad arrivare ai prodotti petfood, quali Purina e Friskies. Un colosso del settore alimentare, leader mondiale del settore food & beverage, che in Italia conta oltre 5000 dipendenti che operano in diverse realtà del gruppo distribuiti in 18 stabilimenti oltre alla sede legale milanese. «Nestlé opera nel rigoroso rispetto dei propri Principi aziendali che sono alla base della nostra cultura, sviluppatasi nell’arco di 140 anni di storia che si ispirano agli ideali di onestà, integrità e di pensiero a lungo termine. In Nestlé Italia il nostro impegno si manifesta anche attraverso lo strumento del welfare aziendale, leva strategica per realizzare virtuose relazioni industriali», racconta Gianluigi Toia, Head of Employee Relations, in azienda dai primi anni Novanta, laureato in Giurisprudenza, la cui prima esperienza nelle relazioni industriali si colloca nella grande “scuola” Pirelli, per poi passare in Assolombarda ed approdare in Nestlé.

Dottor Toia, quale contributo strategico è richiesto alla funzione Relazioni Industriali da parte della Direzione aziendale?

L’obiettivo primario è quello di assicurare la “compliance” sociale e il rispetto dei Principi aziendali. Questi ultimi, che spaziano dalla tutela dei consumatori, dei diritti umani e delle condizioni di lavoro alla tutela delle nostre risorse umane, dei fornitori e dell’ambiente, sono confluiti in un documento divulgato sia all’interno che all’esterno, per affermare con forza il nostro impegno. Nestlé crede fortemente nel rispetto delle linee guida sulla responsabilità sociale, tra le quali quelle emanate da primari organismi internazionali come l’ILO, che noi stessi abbiamo sottoscritto impegnandoci nella loro attuazione. La direzione aziendale ci richiede quindi di essere “custodi” del corretto e sano comportamento aziendale verso le proprie risorse umane e verso l’esterno. Nestlé partecipa ai rating internazionali volti a misurare l’effettivo rispetto di quanto dichiarato e ciò rappresenta uno stimolo molto forte per mantenere alto il livello di impegno. Inoltre Nestlé si sottopone volontariamente a specifici audit commissionati a enti esterni indipendenti (CARE Audit) sul rispetto degli standard in-

ternazionali nei rapporti di lavoro. In questo contesto le Relazioni industriali ed il dialogo sociale sono assi portanti dell'impegno preso dall'azienda e, parimenti, il sindacato stesso diviene controllore della "compliance" nelle condizioni di lavoro. Per questo credo fermamente nell'importanza di relazioni industriali partecipative e nel dialogo con la parte sindacale.

Sul fronte delle riforme, di cosa pensa necessiti urgentemente il mercato del lavoro italiano? Quali pregi, quali rigidità e quali suggerimenti di modifica?

Non mi permetto di sostituirmi al legislatore, tuttavia se dovessi definire sinteticamente il mercato del lavoro italiano direi senza dubbio che è duplice: ipernormato formalmente, "selvaggio" in ampie aree applicative, laddove i controlli non riescono ad arrivare. In tutti i casi voglio sottolineare che il problema non risiede tanto nel famoso "articolo 18" – che è invece una norma di grande civiltà – ma nell'applicazione della reintegrazione sempre e comunque, caricando l'art. 18 di una funzione "salvifica" rispetto ad un abuso di potere datoriale che – nella prassi – viene presunto *iuris et de iure* ed è quindi incontrovertibile, mentre il rapporto di lavoro è pur sempre un contratto, con diritti e doveri per entrambi i contraenti. Per questo nel nostro Paese si è diffusa una fortissima cautela dell'adoptare il contratto a tempo indeterminato ed un abuso del tempo determinato – quando non del co.co.co e delle partite iva – che ha fatto trionfare la precarietà.

Mi può dare un suo parere sul sindacato in generale?

A mio modo di vedere il ruolo del sindacato ha delle potenzialità inesprese, come "stakeholder" della reputazione aziendale. Le organizzazioni sindacali possono svolgere il ruolo di audit indipendente contribuendo a verificare ed innalzare la qualità dell'ambiente e delle condizioni di lavoro, e non solo un ruolo di mera rivendicazione salariale. Nella mia esperienza professionale ho potuto apprezzare l'atteggiamento costruttivo del sindacato del settore dell'alimentare. La mia controparte si è rivelata attenta alle esigenze dell'azienda con speci-

fico riferimento all'esigenza di flessibilità insita nel nostro settore di business, spesso caratterizzato dalla stagionalità dei consumi. Questo ci ha consentito di ragionare insieme sul tema della flessibilità della prestazione lavorativa senza mai intaccare le condizioni di lavoro e prestando attenzione alle necessità del business. Ad esempio, abbiamo sperimentato un innovativo paradigma contrattuale, ovvero un part-time flessibile che ha portato a due vantaggi: in primis siamo riusciti a stabilizzare i lavoratori stagionali portandoli ad avere un contratto a tempo indeterminato pur operando in un contesto di stagionalità. Abbiamo fatto un passo avanti rispetto alla rigorosa concezione giuslavoristica, perché abbiamo ragionato in termini di flessibilità della prestazione anziché di flessibilità del rapporto. Più approfonditamente, il nostro part-time flessibile viene retribuito per una media di 30 ore settimanali per tutto l'arco dell'anno con piena copertura contributiva e assicurativa, ma la prestazione non è equivalente alla sua retribuzione sulla carta, in quanto il lavoratore opera in base alle necessità. Possono, infatti, esserci periodi a prestazione zero, ai quali succedono periodi a prestazione media e periodi a prestazione piena. Questo esempio vincente, sia per l'azienda che per i lavoratori, ci ha consentito – in sintesi – di perseguire la flessibilità della prestazione, anziché la flessibilità del rapporto di lavoro. Se in passato il paradigma del business prevedeva la produzione, lo stoccaggio e la vendita, oggi non è più così perché i costi di deposito sono molto più elevati rispetto al passato e ciò impone un ripensamento dell'organizzazione del lavoro. Ecco perché il part-time, così come modulato in Nestlé, ci consente di far fronte alle nuove caratteristiche del mercato globale. Mi ritengo molto soddisfatto da questo risultato, che vedo come una vittoria anche dal fronte delle relazioni industriali. Cito anche come esempio virtuoso, l'integrativo aziendale 2011-2013 di prossima scadenza, nel quale sono contenuti elementi innovativi e condivisi in materia di sicurezza sul lavoro, modelli organizzativi e gestione degli orari e dell'occupazione, appalti, formazione, sviluppo professionale, welfare aziendale, promozione delle opportunità di "work-life balance", e sistemi premianti. Sono certo che molti di questi contenuti saranno riportati anche nel nuovo integrativo perché sono stati molto apprezzati sia dai lavoratori che dall'Azienda.

Quale futuro ipotizza per il sistema associativo datoriale? Cosa rappresenta oggi e quali sono a suo parere le nuove sfide a cui dovranno rispondere le associazioni di categoria datoriali?

Nestlé Italia aderisce a numerosi associazioni datoriali afferenti al sistema confindustriale, sia territoriali che categoriali. A mio parere, e vista anche l'esperienza professionale che ho avuto in Assolombarda, ritengo che il supporto delle associazioni per le aziende sia prezioso, soprattutto dal punto di vista tecnico. Credo però che i costi siano notevoli e che debba essere avviata una profonda semplificazione organizzativa nel rapporto tra territoriali e associazioni di categoria del sistema confederale.

Nel panorama italiano si sono sviluppati dei modelli di welfare aziendale molto interessanti e Nestlé ne rappresenta un esempio vincente. Qual è stata l'intuizione alla base della realizzazione dei progetti che state portando avanti?

Dal 2011 in Nestlé abbiamo voluto investire profondamente nel welfare aziendale, che io vedo come strumento strategico per le relazioni industriali. L'obiettivo è sempre la "compliance" sociale che crea valore sia per i lavoratori, sia per il brand aziendale. Il sindacato ha apprezzato molto il nostro impegno ed è diventato partner nello sviluppo delle diverse iniziative. In Nestlé abbiamo realizzato un welfare contrattato frutto di vero dialogo sociale, che impegna l'azienda nel medio-lungo periodo. L'intuizione per lo sviluppo di un vero welfare aziendale è nata dal chiederci cosa voleva essere Nestlé per le sue risorse umane e per gli interlocutori esterni. Abbiamo deciso quindi di utilizzare tutte le leve possibili (l'attenzione all'ambiente, la flessibilità, il sistema premiante delle performance, il welfare aziendale, il progetto "90 giorni", l'orario flessibile) per realizzare i nostri obiettivi di *reputation*. La strategia che ho appena descritto è un esempio di relazioni industriali che vogliono essere coerenti con i valori aziendali, rispettosi delle persone e di supporto allo sviluppo del business.

Quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi riveste il ruolo di Head of Employee Relations in una realtà come Nestlé?

Se da una parte è imprescindibile una buona conoscenza tecnica socio-giuridica, dall'altra è necessario essere dotati di spirito di adattamento verso situazioni in continuo mutamento e avere una spiccata capacità di innovare e generare valore avendo il coraggio di sperimentare nuovi approcci e nuove soluzioni.