

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

A colloquio con Valerio Fiorespino

Direttore Risorse umane e organizzazione RAI - Radiotelevisione Italiana S.p.A.

RAI - Radiotelevisione Italiana, nata nel 1954, è la concessionaria in esclusiva del servizio pubblico radiotelevisivo in Italia. Partecipata dal Ministero dell'economia e delle finanze e dalla Siae, è una delle più grandi aziende di comunicazione in Europa. RAI è oggi distribuita capillarmente su tutto il territorio nazionale con 23 sedi regionali in ogni capoluogo di regione e provincia autonoma, e vanta numerose sedi di corrispondenza dall'estero. L'apparato aziendale è notevole, contando oltre 10 mila unità di personale in organico, ma «la RAI è fatta di persone, non solo di numeri per quanto possano sembrare elevati» racconta Valerio Fiorespino, Direttore Risorse umane e organizzazione RAI. «Il principale obiettivo aziendale è quello di fornire un servizio pubblico di ottima qualità, attività nella quale RAI riesce al meglio grazie alle sue risorse umane». Fiorespino è un manager di alto profilo, di ottima preparazione tecnica e conoscenza della struttura. Romano, appena laureato in giurisprudenza entra in RAI nel settore dedicato al contenzioso del lavoro per poi passare alle relazioni industriali e la gestione del personale giornalistico. Tra il 1998 e il 2000 ricopre il ruolo di Responsabile delle politiche del personale e gestione delle risorse chiave, fino a divenire Direttore Risorse umane. Nel 2006 è nominato vice Direttore

Risorse televisive, ovvero la divisione che si occupa dei contratti di consulenza e degli autori, di lavoro autonomo e a tempo determinato, fino a divenirne Direttore nel 2011, quando a tali funzioni si aggiungono anche la gestione degli appalti e acquisti con società esterne e, nel 2012, i contratti fiction. A novembre 2013, il Direttore generale Gubitosi lo richiama al vertice della Direzione Risorse umane e organizzazione, per affidargli l'ambizioso compito di raggiungere gli obiettivi previsti dal Piano industriale 2013-2015 e di avviare in RAI un massiccio percorso di modernizzazione delle politiche di gestione del personale.

Dottor Fiorespino, quale contributo strategico è richiesto alla funzione Risorse umane da parte della direzione aziendale?

Oltre ai noti obiettivi di business propri di qualunque realtà aziendale, alla funzione R.U. è richiesto di mantenere sempre elevati i livelli di motivazione del personale, in special modo quando l'azienda deve compiere delle scelte di riorganizzazione, anche impopolari. Nello specifico, in RAI la direzione aziendale ha avallato il progetto di ideare e mettere a regime nuovi di strumenti di misurazione e

valutazione delle performance, i quali saranno utili non solo per garantire un efficientamento delle prestazioni da parte della popolazione aziendale, ma dovranno essere compresi dal personale, che non dovrà recepirli come mezzi di giudizio sul lavoro svolto o intenderli alla stregua di un mero onere burocratico, ma come opportunità di miglioramento del singolo e, di conseguenza, dell'intera struttura. Il cambiamento culturale che la Direzione Risorse umane intende avviare è totalmente appoggiato dalla Direzione aziendale, la quale ha compreso la necessità di cimentarsi in un percorso moderno di gestione del personale, tanto ambizioso quanto necessario per l'azienda.

Nello specifico, in cosa consiste il progetto di innovazione che intende applicare?

Proprio in questi giorni sto avviando il lavoro di mappatura delle figure e delle famiglie professionali presenti in RAI. L'operazione di mappatura sarà impegnativa, proprio perché RAI vanta tra le proprie risorse interne una ampissima gamma di figure professionali. Al termine di questa complessa operazione, la Direzione Risorse umane potrà avere la base di partenza sulla quale lavorare per elaborare nuovi e moderni strumenti di monitoraggio e valutazione delle posizioni e per comprendere quali professionalità sono assenti e quali di quelle già presenti possono essere ulteriormente sviluppate per coprire i gap professionali. Una delle grandi ricchezze della RAI è quella di operare internamente nella quasi totalità delle funzioni aziendali (produzione, contabilità, amministrazione del personale, ICT, funzioni giornalistiche). Per scelta, molto poco viene esternalizzato, nonostante una percezione esterna di forte ricorso ad appalti esterni. L'azienda vanta un bacino eccezionale di risorse umane, fatto anche della grande esperienza dei suoi lavoratori e ciò ci consentirà di sopperire alle nuove esigenze del business anche attraverso risorse già inquadrare nella struttura. Abbiamo ora l'esigenza di valorizzarle al meglio mediante l'individuazione di nuovi indicatori delle performance. Come l'operazione di mappatura, anche quella di valutazione sarà complessa, ma rappresenta la priorità del prossimo futuro per colmare i vuoti di produttività che, come in ogni azienda, sono presenti. In RAI si è manifestata l'esigenza di rivedere il modello produttivo, e per farlo occorre partire dalle operazioni di mappatura e valorizzazione del personale nell'ottica dell'efficientamento. L'operazione è manifestamente necessaria anche perché, con il progressivo affermarsi delle nuove tecnologie,

per ciascuna posizione occorre rivedere le relative mansioni, immaginando ampliamenti di compiti e percorsi di formazione del personale.

Ha menzionato il tema della produttività del lavoro, noto con riferimento al mercato del lavoro italiano per il suo trend negativo. Come è la situazione in RAI?

Dal punto di vista della produttività, RAI ha sperimentato delle ottimizzazioni clamorose nel corso degli ultimi anni. A titolo esemplificativo, c'è stata la stabilizzazione di oltre 3 mila unità di personale, la drastica riduzione delle consulenze esterne, la riduzione degli appalti del 30%, ma vi sono ancora aree che non sono state ben indagate e nelle quali di sicuro interverremo. Per reperire le 'sacche' di improduttività servono degli strumenti idonei e moderni che, come anticipato, stiamo approntando. Mi preme però ribadire che la struttura della RAI nasce con l'obiettivo di rendere un servizio pubblico, ovviamente in equilibri economico, ma non con la finalità di fare utili. Ricordo che la RAI realizza un numero elevatissimo di prodotti di elevata qualità, visibili da tutti i telespettatori nei numerosi canali che mettiamo a disposizione, e siamo dotati di una struttura particolarmente ampia e complessa ma che sa fare bene il suo lavoro. Il miglioramento è sempre possibile, ma tutt'oggi la qualità del prodotto realizzato è per lo meno al pari di quello dei maggiori competitor, come del resto dimostra la leadership negli ascolti.

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

La normativa lavoristica italiana è indubbiamente rigida. Nel corso del tempo il legislatore ha cercato di introdurre paradigmi contrattuali flessibili (sin dalla legge sui contratti a termine, risalente ad oltre 50 anni fa) per rendere più agevoli le assunzioni e per meglio rispondere alle esigenze del mercato. Tuttavia, da parte della magistratura c'è stata esattamente la tendenza inversa, perché quelle norme non sono state interpretate nel senso della flessibilità ma, al contrario, a tutela del primato del rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato come paradigma principale. Questo filone giurisprudenziale ha generato ulteriore contenzioso, che tuttora subiamo perché qualunque tipologia contrattuale che non rientri nello schema classico pati-

sce il rischio di contestazione da parte del lavoratore, ingenerando nel datore di lavoro il timore a farne uso. Di recente, con la riforma Fornero, il legislatore e l'interprete si sono allineati attraverso l'imposizione di una forte rigidità rispetto all'ingresso nel mondo del lavoro con l'affermazione del primato del contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato. Questo comporta che chi già aveva un lavoro, magari precario, viene stabilizzato, ma chi non lavorava prima continua ancora a star fuori, come le statistiche sulla disoccupazione giovanile dimostrano plasticamente. Quanto precede, sia chiaro, non vuol negare la responsabilità di chi realmente abusa delle forme contrattuali flessibili, che potrebbero rappresentare invece una ottima risposta ad esigenze aziendali del tutto legittime. Le assunzioni in RAI sono tendenzialmente ferme anche per via della rigidità del mercato del lavoro. Tendiamo a coprire immediatamente le posizioni vacanti, per via di pensionamenti o uscite, mediante la stabilizzazione dei precari, che tuttavia non coprono realmente le uscite, trattandosi di stabilizzazione di persone che già lavoravano con contratti a termine. Il risultato è che la forza lavoro cala, invecchia e i giovani restano fuori. Un altro esempio è rappresentato dal tanto criticato articolo 18, che io ritengo essere un limite non tanto per le uscite quanto per le assunzioni. Le faccio un esempio: in RAI quando avviamo un nuovo programma televisivo non sappiamo se avrà un adeguato livello di audience, pertanto utilizziamo personale interno e alcuni collaboratori esterni, ma spesso rinunciamo ad impiegare professionalità che sarebbero invece necessarie. Se non raggiunge i livelli sperati, il programma viene cancellato dal palinsesto con conseguente chiusura dei rapporti occasionali. La presenza dell'articolo 18 impedisce ai lavoratori stessi di avere una adeguata tutela nel rapporto di lavoro perché se non ci fosse, tornando al caso del programma RAI, l'azienda pur non avendo la certezza della sua riuscita, potrebbe assumere tutti i lavoratori che ritiene necessari con contratto a tempo indeterminato corredato di tutte le relative tutele (copertura previdenziale, assicurativa, 13ma, 14ma, malattia, ecc.). Nell'ipotesi poi di esito infausto del programma, l'azienda si riserverebbe comunque di rescindere i rapporti di lavoro non più procrastinabili, ma il rapporto di lavoro, seppur potenzialmente breve, garantirebbe un adeguato livello di protezione al lavoratore. Sarebbe auspicabile inserire delle legittime causali di libera rescindibilità dal contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, legate alla causa del rapporto di lavoro (es. riuscita o meno del programma con riferimento ad una precisa percentuale di audience). Nei casi di

realizzazione di un prodotto di questo tipo, la freschezza ideativa è fondamentale per la sua riuscita ma, a causa degli stringenti limiti normativi, non sempre l'azienda può scegliere le eccellenze.

In Italia i dati sui livelli occupazionali dei giovani sono purtroppo negativi. Cosa pensa del fenomeno e come affronta il tema in RAI? Cosa pensa del contratto di apprendistato?

Trovo che oggi le aziende non siano agevolate nell'assunzione dei giovani, specialmente per le figure più specializzate e di alto profilo. Ritengo che il contratto di apprendistato non sia idoneo all'assunzione indistinta di qualunque giovane per qualunque posizione, anzi. Un laureato con un master o un titolo professionale difficilmente accetterà di essere assunto con un contratto che lo sottoinquadra di due livelli, con relativo adeguamento della retribuzione, per un periodo di tempo elevato come quello previsto dalla legge ed un onere formativo ulteriore. Al contrario trovo che sia adeguato per molte altre figure. In generale, credo dovrebbe essere consentita l'assunzione a termine di giovani, senza vincoli e con agevolazioni fiscali e contributive, con possibilità di continuare ad accedere a tale strumento solo per le Aziende virtuose che, al termine di un determinato periodo (per esempio, tre anni) ne stabilizzino una percentuale significativa.

Mi può dare un suo parere sul sindacato in generale?

Il sindacato è un interlocutore necessario nelle dinamiche relative al rapporto di lavoro, in special modo in contesti aziendali di grandi dimensioni. La RAI è altamente sindacalizzata, ed interloquiamo con numerose sigle: oltre alle grandi confederali CGIL, CISL, UIL, vi sono anche Snater, UGL, Libersind nonché il sindacato dei giornalisti, l'Usigrai. Tuttavia, mi trovo sempre più spesso a domandarmi se sia ancora rappresentativo della 'base'. Credo infatti che, con il passare del tempo, il sindacato abbia perso autorevolezza rispetto ai suoi membri e, di conseguenza, incontri una certa difficoltà a "selezionare", rispetto alla base, le questioni di reale interesse, caratteristica che invece in passato era piuttosto evidente. Se il sindacato perde la visione strategica, che deve costruire insieme all'azienda, è un problema per tutti.

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?

Le rappresentanze datoriali, al pari di quelle sindacali, sono molto utili nelle relazioni industriali in generale, perché portatrici anch'esse di interessi qualificati e dotate di una elevata preparazione tecnica. Trovo che la loro presenza sia essenziale specialmente in sede di trattativa nel dialogo tra azienda e sindacato, nel corso della quale è proprio l'associazione che, per la sua esperienza del settore anche in altri contesti, porta all'attenzione del sindacato cosa accade all'esterno e spesso avvalorando richieste e posizioni della parte datoriale. Le associazioni sono rappresentative di numerose realtà aziendali e costituiscono un osservatorio privilegiato delle dinamiche lavoristiche, che riportano poi nel confronto ai tavoli della contrattazione.

Il tema del welfare aziendale è sempre più presente nelle strategie delle aziende moderne. Cosa ne pensa e come viene trattato in RAI?

La RAI ha una antica tradizione di welfare aziendale che parte dalle sue origini. RAI garantisce a tutti i dipendenti e ai dirigenti un significativo sistema di previdenza complementare unito ad un programma di assistenza sanitaria per tutta la popolazione aziendale, ed è noto l'ormai storico circolo dopolavoro ARCAL per i nostri dipendenti. Di recente abbiamo avviato anche una iniziativa ben riuscita, il *car sharing*. E poi borse e vacanze di studio per i figli dei dipendenti, il punto verde per i ragazzi più giovani durante l'estate e molto altro ancora.

Direttore, qual è a suo parere il futuro della funzione HR e come si evolverà?

La sfida che si prospetta all'orizzonte della funzione HR è quella di riuscire a motivare la popolazione aziendale sapendo che la leva economica non potrà più essere lo strumento primario. Sarà fondamentale avviare dei processi sempre più intensi di coinvolgimento del personale, che si traducano in vero e proprio attaccamento all'azienda come missione propria, e comunicare, spiegare, rendere tutti partecipi in prima persona. A ciò si dovrà aggiungere anche il miglioramento delle condizioni di lavoro, ove possibile, per far sentire le risorse come parti di un progetto comune.