

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

# A colloquio con Paolo Pampanini

## Direttore del Personale, Amadori

Quando si dice gruppo Amadori vengono in mente a tutti i simpatici spot televisivi nei quali il fondatore di questa virtuosa realtà imprenditoriale, Francesco Amadori, con una buona dose di senso dell'umorismo, ne diventa testimonial, pubblicizzando i prelibati cibi a base di pollo prodotti dalla sua famiglia da qualche generazione. Amadori, uno dei principali leader nel settore agroalimentare italiano, è un'azienda innovativa e un punto di riferimento per i piatti a base di carne, con un fatturato per il 2010 di oltre un miliardo di euro. Fondato a San Vittore di Cesena quarant'anni fa, il gruppo è presente sul territorio italiano con stabilimenti industriali, filiali e agenzie, contando sulla collaborazione di oltre 6.500 lavoratori. Alla base del successo c'è la decisione del gruppo di gestire direttamente l'intera filiera integrata, scelta che consente un controllo approfondito e certificato di tutte le fasi produttive: dalla selezione delle materie prime agli allevamenti, dagli incubatoi ai mangimifici, dalla trasformazione al confezionamento fino alla distribuzione. Tradizione e innovazione sono i due elementi che contraddistinguono il gruppo sul mercato: ovvero una squadra di professionisti che, con passione ed esperienza, propone soluzioni gastronomiche innovative e lavora per garantire ai consumatori prodotti freschi, buoni e sicuri. «Il gruppo

Amadori racchiude al suo interno molte anime, ma la sua forza è rappresentata dalla comune filosofia del lavoro. Siamo un “sistema” più che un gruppo, dove la qualità del prodotto e la serietà nel rapporto lavorativo stanno alla base del nostro successo», ci spiega Paolo Pampanini, Direttore del Personale del gruppo Amadori, con un'esperienza ultraventennale nella direzione del personale di aziende del settore agroalimentare.

### **Quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?**

Nel corso della mia esperienza nel settore delle risorse umane ho vissuto il passaggio dal modello originario, in cui l'attività prevalente era costituita da adempimenti meramente amministrativi di gestione di paghe e contributi, fino all'attuale modello, molto più articolato e allineato con le esigenze della direzione aziendale. Posso affermare che oggi la funzione HR è progredita fino a diventare business partner dei vertici aziendali. Le ragioni che hanno determinato questo sviluppo si possono facilmente individuare nell'importanza strategica che il capitale umano ha, e avrà sempre di più, nelle aziende, diventando pertanto un fattore essenziale

per capire quali percorsi dovranno essere intrapresi in qualunque scelta di vertice.

**Qual è, a suo parere, il futuro della funzione HR e come si evolverà? Quale ruolo dovrà ricoprire nei prossimi anni e come muterà l'organizzazione aziendale anche a fronte dell'inserimento sempre più massiccio delle nuove tecnologie all'interno delle imprese?**

Di fatto si sta completando il passaggio da un paradigma di *Personnel Management*, contraddistinto da una logica di breve periodo che persegue concetti meccanico-burocratici con il focus sulla minimizzazione dei costi, a uno di *HR Management* orientato al lungo periodo con un' enfasi sul *commitment* delle persone e sulla valorizzazione delle competenze. Si passa quindi da un concetto di obiettivi amministrativo-numeriche a quello di obiettivi di business/aziendali. In quest'ultimo modello la tecnologia e le informazioni non sono più funzionali a registrare dei fatti accaduti (paghe/transazioni) ma servono a dare informazioni al *board* ed alle *lines* per supportare le decisioni di business.

**In un contesto di competitività futura sul mercato, molte aziende di primo piano a livello mondiale hanno avviato progetti in grado di aiutarle a comprendere come sarà composta la forza-lavoro in futuro e quali competenze sarà necessario avere per operare proficuamente all'interno dell'impresa. Considerate alcune variabili di cambiamento del mercato del lavoro italiano e mondiale come globalizzazione, tecnologia e demografia, in che modo immagina Amadori nel 2050?**

Credo che il fattore demografico sia la variabile di cambiamento che più di altre dovrà essere tenuta in considerazione nei decenni a venire. Ci avviamo verso un mondo dagli immensi squilibri in termini di popolazione, con grandi masse di giovani concentrate nei Paesi in via di sviluppo e grandi quantità di anziani concentrate nei Paesi ricchi. Si prevede, infatti, che nei prossimi quarant'anni la popolazione in età lavorativa aumenti di oltre 500 milioni in Africa e di oltre 400 milioni in Asia. Questa cifra corrisponde all'intero stock lavorativo del mondo sviluppato. Dalla compromessa capacità dei Paesi in via di sviluppo di assorbire, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, una tale massa di

forza-lavoro è facile prevedere un aumento della pressione migratoria verso i Paesi più economicamente avanzati, i quali peraltro tenderanno di per sé a esercitare una maggiore attrazione in conseguenza del previsto calo della popolazione in età lavorativa. La politica e l'economia dovrebbero dunque seguire più attentamente i ritmi della demografia per dare orientamenti di lungo periodo.

**Ritiene che il sistema degli ammortizzatori sociali già presenti nel nostro Paese operino in modo corretto?**

Il gruppo Amadori ha utilizzato molto marginalmente strumenti di sostegno al reddito. Ciò è probabilmente dovuto al fatto che nel nostro mercato è largamente utilizzata la forma contrattuale del lavoro stagionale, visto il peculiare settore nel quale operiamo. Pertanto, penso che, molto probabilmente, l'alta flessibilità legata a tale tipologia contrattuale abbia limitato i problemi legati alla mancanza di flessibilità nel rapporto di lavoro che molte aziende di altri settori incontrano. In generale il meccanismo degli ammortizzatori sociali, come noto, si attiva nel momento in cui si verificano i sintomi della crisi aziendale, aiutando a ridurre l'impatto sociale intrinseco allo stato di difficoltà. Devo però fare due precisazioni. Da una parte è bene evidenziare come gli ammortizzatori sociali non operino nel lungo periodo, perché si limitano a tamponare quanto già verificatosi, senza avere alcun tipo di funzione preventiva. Suggesto quindi di guardare alle esperienze di altri Paesi, nei quali invece, attraverso l'investimento nella formazione, nella ricollocazione dei lavoratori e nella creazione di nuovi posti di lavoro, si garantisce un risultato più efficace. Auspico che il sistema italiano possa passare da una prospettiva assistenziale ad un'altra improntata alla proattività. Dall'altra devo però riconoscere che gli ammortizzatori sociali sono una valida ancora di salvezza per ridurre l'impatto sociale in situazioni critiche.

**Dati recenti mostrano una produttività nel nostro sistema ancora insufficiente. È forse questo il vero problema italiano, piuttosto che quello dei salari elevati rispetto ad economie emergenti? Sempre a proposito di produttività, come incentivarla in azienda? Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri stru-**

## **menti innovativi da utilizzare?**

Questa domanda richiama una tematica che ho già menzionato e che ritengo essere strategica per qualunque azienda. La produttività deve essere incentivata per poter perseguire obiettivi di competitività. Nel gruppo Amadori abbiamo introdotto un valido sistema di valutazione della performance basato su un modello di obiettivi e competenze. Siamo fortemente convinti che l'incentivo finalizzato alla maggiore produttività debba essere inteso come stimolo per le persone a contribuire al successo dell'azienda. La produttività in sostanza è strettamente legata alle performance di ciascun collaboratore e pertanto gli obiettivi di tutta la struttura organizzativa, fino a scendere in cascata alla singola persona, devono essere coerenti con quelli dell'azienda perché diventino in questo modo un potente strumento di governo. Devo precisare che le caratteristiche del nostro gruppo sono uniche: siamo composti da un vasto numero di ragioni sociali attive, prevalentemente cooperative, tutte collegate ad un consorzio che si occupa della commercializzazione dei prodotti. Proprio a causa della complessità della struttura, siamo caratterizzati dall'esistenza di diversi livelli di contrattazione decentrata, in base alle esigenze di ciascuna realtà (Cncl, integrativi provinciali e regionali, ecc.), e per questo posso affermare con orgoglio che siamo dei veri precursori del decentramento della contrattazione collettiva nell'ottica della maggiore produttività.

## **L'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 e l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 hanno segnato una svolta importante per gli assetti delle relazioni industriali del nostro Paese. Come giudica il nuovo modello?**

In generale gli intenti sono molto positivi perché rispondono a logiche più flessibili. Tuttavia, con riferimento all'accordo del 2011, intravedo delle difficoltà nella sua applicazione pratica perché, oltre i propositi, sembra che manchi la visione di una riforma strutturale condivisa da tutte le parti sociali. Vedremo cosa accadrà...

## **Quanto incidono proprietà e vertici aziendali nelle relazioni industriali?**

La proprietà ovviamente incide molto ed in positivo. Le politiche e la strategia vengono definite pre-

ventivamente, ma anche nelle dinamiche della negoziazione il "gioco di squadra" è importante, soprattutto nelle fasi complesse, perché permette di governare situazioni critiche pur nella difficoltà di mantenere il controllo quando sono presenti vari attori in campo. In queste situazioni il confronto e il supporto reciproco sono costanti.

## **Che cos'è oggi, a suo parere, il sindacato e che percentuali raggiunge tra le maestranze di Amadori?**

Il sindacato è fondamentale. Nel gruppo Amadori il tasso di sindacalizzazione raggiunge oggi il 53,2% e per noi è un interlocutore essenziale per equilibrare gli obiettivi comuni tra lavoratori e business. Attenzione però all'immobilismo e al mantenimento a tutti i costi delle rendite di posizione, e alla difficoltà a riconoscere, se non a parole, le logiche meritocratiche. In passato il sindacato ha avuto un ruolo essenziale per la crescita del nostro Paese, salvaguardando lo sviluppo economico e la tutela dei diritti dei lavoratori, ma oggi deve adeguarsi al mutato contesto internazionale, evitando rigidità ed estremismi ideologici che mettono a rischio la competitività.

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

Il sistema associativo datoriale è essenziale tanto quanto la controparte sindacale, ma dovrebbe manifestare più incisivamente la sua leadership e rivestire un ruolo di indirizzo per le aziende rappresentate. Negli ultimi anni questa tendenza si è manifestata maggiormente, e questo è un segnale molto positivo soprattutto per il contesto italiano, costituito principalmente dalla PMI, che per dimensioni e storia necessita di una spinta innovativa che la singola realtà non sempre riesce a generare (non parlo in questo caso solo di prodotto, ma di cultura, sistema, ecc.).

## **Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa?**

In momenti di difficoltà economica, come quello che stiamo attraversando, le persone hanno spesso

bisogno di essere aiutate e supportate anche nella vita quotidiana. Questa tendenza emerge in numerose ricerche recenti che hanno evidenziato una forte sensibilità delle persone rispetto all'attenzione che le aziende riservano loro anche su tale fronte. Le aziende più lungimiranti, infatti, stanno adottando politiche di welfare aziendali che prevedono forme di supporto (per la famiglia, gli anziani, la sanità, la previdenza) che diventano un'importante componente del *Global Reward* attraverso formule cosiddette di *Benefit Package* o *Flexible Benefit*. Anche in questa difficile fase economica notiamo sul mercato casi sempre più frequenti di aziende, sensibili alle esigenze delle persone, che attuano queste logiche, oppure, dovendo contenere i costi, ottimizzano le loro politiche di *compensation* valorizzando e personalizzando le forme di benefit già esistenti e utilizzando in modo particolare anche la leva della comunicazione.

**Può raccontarci un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando e a cui tiene particolarmente?**

Questa domanda è molto gradita perché mi permette di raccontare l'esperienza di un progetto di comunicazione e partecipazione aziendale, improntato all'aggregazione, che è pienamente riuscito: *Peopoll*. *Peopoll* è il nome scelto come titolo del libro fotografico pubblicato nel 2009 per festeggiare i quarant'anni dell'azienda, realizzato con oltre 750 foto di dipendenti al lavoro. Da allora portano questo nome tutte le iniziative di comunicazione interna, come *Peopoll in cucina*, il concorso gastronomico tra dipendenti organizzato ogni anno, *Peopoll in campo*, il quadrangolare di calcio tra le squadre provenienti dalle varie sedi produttive, *Peopoll in TV*, il casting realizzato tra i dipendenti, per scegliere alcune comparse degli spot pubblicitari andati in onda recentemente, *Digital Peopoll*, la intranet aziendale. Un'altra recente iniziativa, di cui siamo fieri, è un grande progetto di formazione che riguarda a 360° il gruppo e coinvolge circa 500 partecipanti di tutto il territorio nazionale e di tutte le tipologie contrattuali, 6 società in rappresentanza dell'intera filiera, per un totale di oltre mille ore di formazione da erogare. La sua grande articolazione ha permesso al progetto di raggiungere un elevato punteggio e di essere approvato lo scorso giugno da Fondimpresa. Da settembre abbiamo avviato le attività formative, dando continuità al percorso già

intrapreso da alcuni anni e finalizzato a raggiungere risultati di eccellenza attraverso la crescita del capitale umano, perché crediamo fortemente che lo sviluppo e il benessere dell'azienda passi attraverso lo sviluppo e il benessere delle persone che vi operano. Da qui il nostro slogan: *No Peopoll – No Business!* Inoltre il progetto, denominato *La formazione in Amadori: nutrimento indispensabile per lo sviluppo della filiera*, si è classificato al primo posto al Grand Prix della Formazione 2011, promosso nell'ambito di ExpoTraining, la manifestazione che si è svolta presso la Fiera di Milano a fine novembre.

**Il tessuto produttivo italiano oggi può essere definito multiculturale. Da quando Amadori ha cominciato ad evidenziare questa caratteristica e quali riflessi ha avuto su temi di rilievo per l'impresa in termini di organizzazione del lavoro, salute e sicurezza, formazione, sviluppo delle competenze e rapporti di lavoro? Quali sono le criticità da affrontare e quali le opportunità che possono offrire le diversità culturali dei dipendenti?**

Negli ultimi dieci anni il carattere multiculturale del gruppo Amadori si è accentuato in conseguenza di una forte carenza del personale italiano nel settore agroalimentare. Il personale straniero rappresenta oggi il 31% del totale dei dipendenti del gruppo (oltre 6.500) e proviene da molti Paesi (sono rappresentate ben 79 diverse nazionalità), con una maggioranza di lavoratori di origine nord-africana, soprattutto marocchina, senegalese e nigeriana. Il carattere multiculturale è particolarmente visibile nello stabilimento di Santa Sofia (in Provincia di Forlì-Cesena), dove i dipendenti non italiani sono addirittura il 59% del personale. Fra i lavoratori stranieri del gruppo Amadori la componente musulmana è piuttosto rappresentativa, sebbene ciò non abbia avuto particolari riflessi sui temi di rilievo per l'impresa. L'organizzazione del lavoro in turni di 6 ore e mezza, infatti, consente di conciliare le esigenze aziendali con quelle dei suoi collaboratori, stranieri e non. Durante il periodo del Ramadan, ad esempio, si cerca di assegnare il turno della mattina ai lavoratori di fede musulmana così da consentire loro di mangiare prima di iniziare il proprio turno e di svolgere la loro attività lavorativa nel pieno delle loro forze. I turni di lavoro sono anche organizzati al fine di permettere al personale

straniero di rientrare per periodi più o meno lunghi nei Paesi d'origine. Per quanto concerne la lingua, i lavoratori stranieri vengono assunti con già una discreta conoscenza dell'italiano che viene poi perfezionata, in alcuni casi specifici, con una formazione aggiuntiva. Le altre due lingue maggiormente parlate tra il personale straniero sono l'inglese e il francese. La diversità culturale che caratterizza l'azienda si è dimostrata essere un elemento fondamentale per la crescita del gruppo, ed essa non è mai stata fonte di particolari criticità. Al contrario, è sorprendente notare l'elevato livello di integrazione tra personale straniero e italiano. La diversità culturale è un vero e proprio valore aggiunto per Amadori.

**Può darci un parere sul tema della certificazione Halal? Come è affrontato in Amadori?**

Il gruppo Amadori ha ricevuto la prima certificazione Halal circa una decina d'anni fa. Attualmente le certificazioni sono due: per il pollo macellato presso lo stabilimento di Santa Sofia e per il tacchino macellato presso lo stabilimento di Monteriggioni (in Provincia di Siena). In entrambi i casi la macellazione Halal, che avviene in giorni e orari stabiliti, viene effettuata dai nostri operatori di fede islamica autorizzati dai rispettivi enti certificatori, ovvero la Casa della cultura islamica di Imola (per lo stabilimento di Santa Sofia) e la Comunità dei musulmani di Siena e Provincia Onlus (per lo stabilimento di Monteriggioni). Questi enti certificatori compiono comunque verifiche ispettive regolari all'interno degli stabilimenti al fine di garantire il rispetto dei precetti religiosi.

**Sempre sul fronte delle riforme, le maggiori proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro sono tre: *flexicurity*, Statuto dei lavori e contratto unico. Quale le sembra più convincente?**

Credo che il sistema di *flexicurity* sia il modello a cui tendere perché concilia nel miglior modo le esigenze delle nuove generazioni con quelle del mercato del lavoro; basti pensare che prevede dei riferimenti alla mobilità, al *Long Life Learning* e alla sicurezza sociale attraverso politiche attive. Tuttavia, uno dei grandi problemi del mondo del lavoro è legato al *change management*, ovvero ai cambiamenti che le persone devono affrontare nel corso

della vita lavorativa, che fra l'altro sta diventando sempre più lunga, in funzione della sempre maggiore dinamicità delle aziende e dei mercati. Ritornando alla domanda, sicuramente il sistema di *flexicurity* potrebbe risolvere molti problemi, ma anch'esso dovrebbe essere conciliato, con i dovuti adattamenti, alle peculiarità del sistema Italia.

**Quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle risorse umane?**

Il responsabile delle risorse umane, per le sfide che è chiamato ad affrontare, può essere messo in difficoltà sul lato personale, per cui direi sicuramente l'equilibrio e la solidità, nel senso di unire competenze, forti valori e doti relazionali. È poi importante la conoscenza, nel proprio vissuto, della "fabbrica".

---

\* Intervista realizzata in collaborazione con Francesca Spertotti.