

Intervista

ADAPT

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 Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Roberto Zecchino, Direttore Risorse umane e organizza- zione, Robert Bosch S.p.A.

Provare a descrivere in poche righe cosa è e cosa rappresenta Bosch è probabilmente una vera e propria impresa, perché si rischia di dimenticare aspetti caratteristici di una multinazionale, fondata a Stoccarda nel 1886 da Robert Bosch, che è leader incontrastata di mercato in svariati settori.

Di assoluto rilievo è la presenza dell'azienda tedesca, in qualità di capofila a livello internazionale, nella ricerca e nella produzione di tecnologie per autoveicoli, prodotti industriali, e di beni di consumo. Più precisamente oggi il gruppo Bosch comprende una rete di produzione, distribuzione, assistenza clienti con circa 300 filiali in tutto il mondo e la sua struttura societaria riesce ad assicurare all'azienda l'indipendenza finanziaria e l'autonomia necessarie per svilupparsi profittevolmente in futuro: questo fa sì che si possano sostenere tutti gli investimenti anticipati, nel rispetto della responsabilità sociale voluta dal suo fondatore.

I numeri che l'azienda registra sono considerevoli: nel 2009 il gruppo ha raggiunto un fatturato di 38,2 miliardi di euro, investendo più di 3,5 miliardi in

ricerca e sviluppo, registrando a livello mondiale 3.800 brevetti. Dal punto di vista occupazionale, nel mondo, l'azienda conta oltre 275 mila collaboratori, di cui 5.200 in Italia sparsi nelle sedi di Brembate, Cernusco, Correggio, Milano, Modena, Modugno, Nonantola, Offanengo, Pavullo, Reggio Emilia, Torino e Udine.

«Nella penisola italiana gli stabilimenti si dedicano principalmente alla produzione per il settore tecnico degli autoveicoli, mentre le divisioni tecniche si occupano dello sviluppo di automazione ed elettrotensili; infine abbiamo anche un'importante rete di sviluppo e vendita che opera su tutto il territorio nazionale» ci spiega Roberto Zecchino, Direttore Risorse umane e organizzazione Robert Bosch S.p.A., laureato in Scienze politiche, con una specializzazione presso l'Università di Ginevra in Economia, un passato in Autodesk – in Italia e in Svizzera – e dal settembre 2003 in Robert Bosch Italia.

Dottor Zecchino, quale contributo specifico è ri-

chiesto alla funzione Risorse umane di un'azienda del calibro di Bosch?

Se si pensa che la nostra realtà imprenditoriale è stata ininterrottamente caratterizzata da numeri sempre in crescita, gli anni di crisi 2008 e 2009 possono essere visti come periodi molto severi per tutto il gruppo Bosch, soprattutto perché i dati hanno dimostrato che è stato il peggiore biennio dal dopo guerra. Come ben sapete in Italia siamo presenti con numerosi stabilimenti e lo scorso anno la recessione ci ha costretto ad utilizzare per tutti i siti italiani ogni tipo di ammortizzatore sociale esistente. Provando a fare un breve elenco, cassa integrazione ordinaria, straordinaria, contratti di solidarietà e mobilità su base volontaria sono stati per noi strumenti utili per affrontare nel migliore dei modi la grave recessione economica che ci ha colpito. Ci tengo a sottolineare che il nostro gruppo ha nel DNA alcuni principi base che caratterizzano il nostro modo di operare, non è un caso che la mobilità sia stata attivata solo su base volontaria; puntiamo a contenere i costi e creare efficienza senza ridurre il costo del lavoro e consideriamo il licenziamento l'*extrema ratio*. Dunque, da quanto vi ho descritto, è evidente che le risorse umane hanno dato un contributo fondamentale in questo periodo, fondamentalmente perché siamo stati gli attori principali dell'attivazione degli strumenti a sostegno del reddito.

A proposito di relazioni industriali, come sono organizzate nel gruppo Bosch a livello nazionale?

Abbiamo un modello di relazioni industriali articolato sul territorio, il nostro sistema vede come veri e propri *partner* le RSU e i delegati provinciali e nazionali delle organizzazioni sindacali con cui ci confrontiamo sui tavoli di trattativa. Infatti, non si può negare che ci sia un rapporto molto leale con i diversi sindacati in tutto il territorio nazionale che, è bene rimarcarlo, hanno avuto il grande merito di comprendere in pieno la situazione in cui navigava Bosch durante il biennio 2008/2009.

Qual'è la sua opinione sul sistema degli ammortizzatori sociali in Italia?

Sono tutti strumenti funzionali al superamento della crisi e l'impianto esistente ha dato un ottimo riscontro alle necessità del tessuto industriale italiano.

Mi vorrei soffermare sul contratto di solidarietà, un istituto che esiste da molti anni, ma poco utilizzato, di cui ho potuto notare notevoli benefici per azienda e dipendenti: utilizzarlo per noi è stato un modo per lanciare un determinato messaggio ai nostri lavoratori. Probabilmente lo inserirei in testa alla lista degli ammortizzatori sociali da impiegare quando è necessario far fronte ad una riduzione dell'orario di lavoro, chiaramente per avvalersi di uno strumento del genere è fondamentale che ci siano le condizioni tecniche e produttive aziendali per poterlo attivare. È vitale considerare alcuni aspetti che caratterizzano i CDS, essi sono strumenti socialmente rilevanti per la comunità e permettono al lavoratore di percepire una retribuzione più alta rispetto a quella prevista dagli altri strumenti di sostegno al reddito esistenti.

Come mostrano dati recenti, la produttività risulta ancora essere una nota dolente per il nostro paese. Qual è la sua opinione sul sistema di retribuzione variabile?

La retribuzione variabile è un ottimo strumento per aumentare la produttività, tuttavia è necessario basarla su indicatori chiari e precisi che abbiano un peso specifico determinato sul salario dei dipendenti.

Affinché la quota variabile della retribuzione sia una proficua leva motivazionale per aumentare la produttività aziendale è fondamentale, da un lato, che gli indicatori siano reali e non irraggiungibili, che possono solo avere l'effetto di scoraggiare i dipendenti, dall'altro, che non si perda la natura mutevole dell'ammontare consolidando la parte variabile, una sorta di fisso consolidato.

A proposito di relazioni industriali, che cos'è oggi il sindacato?

Come ho accennato prima i sindacati hanno dimostrato nei confronti di Bosch un'estrema consapevolezza della nostra situazione aziendale. Le associazioni di categoria hanno saputo ragionare e sedersi al tavolo delle trattative lealmente, condivi-

dendo con noi tutti i punti degli accordi che erano necessari da firmare per addivenire ad una soluzione comune.

Sono tutti stati tavoli negoziali di particolare spessore ed avviati in circostanze complicate, ma la soluzione ideale per azienda e lavoratori è stata sempre trovata.

Nella sua carriera ha mai potuto notare differenze evidenti tra i sindacati italiani ed esteri?

Le differenze principali sono semplici da constatare in Germania c'è un sindacato più compatto, mentre in Italia c'è un'evidente frammentazione.

Personalmente non ho avuto esperienze particolari che mi permettano di dire se un sistema sia meglio di un altro, è come parlare con tre persone o con una, sono sistemi differenti ed ognuno ha le sue specificità.

Dottor Zecchino, le ultime vicende che riguardano le relazioni industriali nazionali evidenziano un problema legato alla esigibilità dei contratti collettivi. Cosa ne pensa?

A mio avviso è evidente che le aziende ben strutturate hanno la prerogativa di poter contrattare sui tavoli di trattativa con una "voce" più autoritaria rispetto alle piccole imprese. Detto ciò, il contratto collettivo raccoglie generalmente tutte le esigenze delle piccole aziende che non sono in grado di affrontare trattative particolarmente complesse ed articolate, a fronte di ciò l'esigibilità diventa una peculiarità cui non si può fare a meno.

Nel nostro caso, Bosch è fiera del suo passato storico di relazioni industriali, impostato su determinati valori che ci hanno sempre permesso di trovare un compromesso con le parti sociali e il rispetto degli accordi presi, nel contempo siamo consapevoli che il mondo sta cambiando velocemente ed è necessario adeguarsi per affrontare le nuove sfide future.

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

Sono assolutamente un sostenitore dei modelli di welfare impostati dalle aziende, infatti, anche noi abbiamo sviluppato alcuni progetti molto interes-

santi che vanno ad influire positivamente sul *work-life balance* dei nostri dipendenti.

In alcune delle nostre sedi non commerciali, per esempio, abbiamo introdotto il "maggiordomo aziendale", uno sportello presso cui i nostri dipendenti possono rivolgersi per pagare bollette o risolvere alcune faccende quotidiane. Inoltre, abbiamo attivato accordi con società che praticano convenzioni nei confronti dei nostri dipendenti.

Aggiungo, con un pizzico di soddisfazione, che proprio grazie al "volano Bosch", cioè tutte quelle numerose iniziative sociali per i dipendenti intraprese unilateralmente dall'azienda, siamo riusciti anche a far partire progetti come il Voluntary Teams di Bari.

Dottor Zecchino, può raccontarci qualche progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando adesso cui tenete particolarmente?

In Bosch siamo molto attenti ai molteplici aspetti che riguardano i nostri dipendenti e alle giovani generazioni interessate a collaborare con noi, a tal fine abbiamo avviato un numero considerevole di iniziative e proposte. Tra le più importanti ed apprezzate vi segnalo e vi illustro brevemente i progetti Junior Managers Program (JMP), Women@Bosch e Prisma.

Il primo citato, JMP, è un programma che garantisce una formazione specifica per preparare giovani talenti altamente qualificati ad assumere in futuro ruoli manageriali. Il progetto prevede complessivamente 18 mesi di formazione: 6 mesi di *training* presso una delle sedi Bosch in Italia, altri 6 mesi in un'altra sede italiana con un ruolo differente, ma sempre nell'ambito delle proprie competenze, e 6 mesi all'estero in una sede del gruppo Bosch. Al termine dei 18 mesi, il programma prevede l'inserimento in azienda con un contratto a tempo indeterminato del candidato presso il sito in cui ha avuto inizio il percorso.

Women@Bosch invece è il progetto rivolto alle donne, è un incontro organizzato presso la sede Bosch di Milano dedicato alle studentesse universitarie di ingegneria. Lo definiamo un confronto "donna a donna" sul mondo del lavoro, un'interazione che avviene attraverso testimonianze delle nostre manager.

Infine, abbiamo avviato da 7 anni Prisma, un programma lanciato in collaborazione con il Politecni-

co di Milano e di Torino, in cui offriamo ai giovani studenti di ingegneria l'opportunità di imparare il tedesco.

A proposito di ammodernamento del mercato del lavoro, ci sono numerose proposte di riforma in tema. Cosa ne pensa?

Quando si perde l'occupazione in Italia esiste un serio problema di reinserimento nel mercato del lavoro. La domanda a cui sta diventando sempre più difficile rispondere una volta disoccupati è "cosa succede adesso?".

Al quesito appena posto ho trovato un'importante risposta nel sistema svizzero di *flexicurity*, un impianto all'avanguardia che riconosce indennità sostanziose e percorsi di riqualificazione seri e ben strutturati per coloro che hanno perso il posto di lavoro. Vi confermo che in un apparato ottimamente organizzato è percepibile la serenità che rassicura il disoccupato cosciente del fatto che sa che verrà aiutato benché escluso dal mercato del lavoro: la legge, infatti, prevede veri e propri *iter* formativi al termine e durante i quali vengono fatte verifiche sulle competenze assunte che gli daranno la garanzia di una sicura riassunzione.

Ovviamente ci troviamo di fronte ad un sistema paese e ad una cultura molto distante dalla nostra...

Dunque ha potuto vedere da vicino questo sistema così ben organizzato? Sarebbe possibile vederlo applicato anche in Italia?

Personalmente in una mia esperienza professionale passata ho potuto constatare in prima persona l'efficienza dell'impianto di *flexicurity* svizzero quando, appena insediato nel mio ufficio, fui chiamato dal direttore dell'agenzia di collocamento locale che mi offriva la sua totale disponibilità e mi elencava tutti i servizi che offriva la struttura di cui era a capo.

In Italia è possibile introdurre col tempo un sistema simile, anche nelle zone meno organizzate e con più problemi logistici. Sicuramente sarebbe un percorso lungo ove investire nel sistema e studiare campagne dedicate aiuterebbe, non poco, un più facile raggiungimento dello scopo ultimo di creare una struttura che possa rispondere adeguatamente ai bisogni di aziende e lavoratori.

Per concludere, può dirci quale *dote* ritenete essere *irrinunciabile* per chi opera nell'area delle Risorse umane...

Per lavorare nelle Risorse umane è essenziale, oltre a solide competenze tecniche, possedere abilità socio-relazionali e una forte passione per il proprio lavoro, il vero motore che ci permette di operare al meglio.

A mio parere le risorse umane sono un servizio, ciò nonostante non è da dimenticare il radicale cambiamento ed evoluzione che ha subito la figura che rappresentiamo: abbiamo allargato il nostro raggio d'azione andando oltre le relazioni industriali e mischiandoci con la formazione e lo sviluppo del personale, tutti temi vitali per qualsiasi impresa al giorno d'oggi. Infine, penso che sia decisivo esporre il proprio spirito critico con l'obiettivo di confrontarsi con gli altri e migliorarsi sempre.