

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

A colloquio con Eligio Laurenzi

Direttore Risorse umane Gruppo Camst

In ogni ambiente in cui sia presente una comunità organizzata (mense scolastiche, ambienti di lavoro, ospedali, meeting ecc.) è necessario provvedere al loro approvvigionamento alimentare. A questo è dedicata l'attività del Gruppo Camst, ovvero la cooperativa più grande d'Europa nel settore della ristorazione collettiva e commerciale, in attività da più di sessant'anni; l'unica a maggioranza di capitale italiano presente nel nostro territorio che opera attraverso venti società collegate. La sua ragione sociale caratterizza profondamente la *mission* di Camst mettendo al centro di ogni attività le persone, ovvero quegli oltre 8.800 soci lavoratori degli 11.000 del Gruppo Camst impiegati solo in Italia. La crisi economica che da anni è presente nel nostro Paese ha colpito ovviamente anche il settore della ristorazione, ma la Cooperativa Camst sta cercando di contrastare tale situazione continuando in una sua linea di sviluppo mediante investimenti produttivi, della ricerca di nuovi prodotti e servizi, in una riflessione interna tesa a ripensare, tramite l'avvio di nuovi progetti, un processo di cambiamento culturale per soluzioni efficaci ed efficienti nel suo sistema produttivo che nei servizi alla produzione. Abbiamo la volontà di superare la crisi avviando un dialogo virtuoso con i nostri soci lavoratori, con i Quadri e Dirigenti, affinché insieme sia possibile tutelare al meglio la Cooperativa

ed i suoi livelli occupazionali, cosa che fino ad oggi ci è riuscita bene, nonostante le difficoltà esterne, che dobbiamo perseguire in quanto gli utili da realizzare sul mercato vanno reinvestiti per mantenere fede alla nostra missione che ha al primo punto tale impegno.

Questo ci racconta Eligio Laurenzi, Direttore Risorse umane del Gruppo Camst. Diplomato perito meccanico con una conoscenza diretta della fabbrica nella quale nel passato ha lavorato, Laurenzi vanta una esperienza decennale nel sindacato che lo ha portato a ricoprire posizioni di elevata responsabilità nell'area bolognese. Nel 1986 entra in Camst divenendo una delle sue figure apicali quando, nel 1995, viene nominato Direttore Risorse umane del Gruppo.

Sig. Laurenzi, quale contributo strategico è richiesto alla Funzione Risorse umane da parte della Direzione aziendale?

La Funzione Risorse umane è, e sarà sempre di più, al centro dell'azienda. Nei settori in cui l'apporto del capitale umano è fondamentale, come quello della ristorazione collettiva, le HR costituiscono un'area strategica di supporto per tutte le altre, sia per l'analisi e l'ottimizzazione dei processi aziendali, sia per l'organizzazione del lavoro che per le politiche di motivazione al processo produttivo.

I livelli di produttività del Sistema Italia risultano insufficienti. A suo parere, qual è la causa principale?

In generale, il problema della scarsa produttività in Italia nasce principalmente dai danni causati dall'eccessivo peso della burocrazia che affligge il nostro Paese e dalla mancanza assoluta di semplificazione. Naturalmente, la produttività è impedita anche da problemi ormai noti quali il costo del lavoro e gli oneri fiscali che deprimono il perseguimento della produttività. Si tenga comunque conto che questa non è una piaga recente, ma che sussiste ormai da 50 anni. Dal punto di vista del perseguimento della produttività in azienda, occorre innanzitutto considerare che la produttività non ha indici e parametri assoluti, valevoli per ogni realtà aziendale. In Camst, per esempio, ai fini produttivi è più importante l'apporto individuale che il processo tecnologico anche se, chiaramente, i miglioramenti tecnologici possono rivelarsi importanti, così come una razionalizzazione e omogeneizzazione nella produzione (si pensi all'aumento della produttività che potrebbero apportare le cucine centralizzate mediante la creazione di menu standard per varie aree strategiche di affari). Ad ogni modo, per far sì che l'aumento della produttività sia un obiettivo condiviso e concretamente raggiungibile è essenziale coinvolgere i propri lavoratori.

Da recenti analisi emerge che uno dei punti di maggiore criticità del settore in cui l'azienda da Lei rappresentata opera è il regime del cambio di appalto, previsto dal Protocollo Appalti del CCNL Turismo, che limita fortemente la possibilità di investimento nella formazione delle persone e nell'innovazione dei processi produttivi. Secondo Lei quale strategia potrebbe essere adottata per cambiare tale prassi?

Il cambio di appalto è una criticità non nuova del settore della ristorazione collettiva e, più che dibattere se debba essere tutelata o meno la garanzia del posto di lavoro ai dipendenti che subiscono il passaggio da un committente all'altro, occorre implementare con l'aiuto delle organizzazioni sindacali accordi e normative che, da un lato, tutelino il più possibile il lavoro e, contemporaneamente, garantiscano flessibilità alle aziende. *In primis* il sindacato deve accettare la mobilità del personale in altre realtà produttive qualora in un dato impianto non sia possibile mantenere tutto il personale già presente

e, qualora ciò non fosse possibile, istituire un sistema di "protezione" sociale tramite ammortizzatori ed altri strumenti per la ricollocazione nel territorio.

Sul fronte delle riforme, pensa che la strada intrapresa dall'Italia con la Riforma del mercato del lavoro sia corretta? Che impatto ha avuto la Riforma nella sua azienda e, a suo parere, sui giovani in generale?

In generale, l'impatto della Riforma Fornero è stato negativo perché ha irrigidito ancora di più il mercato del lavoro; basti pensare alla decisione di aumentare l'intervallo di tempo minimo che deve intercorrere tra due successivi contratti a termine tra le medesime parti. Così facendo, e nell'illusione che rendendo i contratti a termine più difficoltosi da attuare potessero indurre le aziende ad assumere a tempo indeterminato, l'impianto della Riforma si è rivelato una chimera senza scongiurare il precariato ma, al contrario, favorendo la disoccupazione e il lavoro nero o irregolare. L'unico aspetto positivo che posso riscontrare concerne l'insieme delle modifiche apportate alla normativa sui licenziamenti individuali, che hanno portato maggiori certezze sia nei tempi del contenzioso che nel *quantum* degli eventuali esborsi economici da parte delle aziende.

Mi può dare un suo parere sul sindacato in generale?

Il sindacato ha sicuramente un ruolo importante in Camst. La cooperativa infatti ha una elevata sindacalizzazione soprattutto nelle aree storiche dove la Camst è nata e cresciuta. Al sindacato va riconosciuto il merito di essersi speso negli anni Settanta/Ottanta per implementare i diritti dei lavoratori (tra i quali il diritto al pasto durante l'orario di lavoro) e, di conseguenza, per lo sviluppo del settore della ristorazione collettiva. I rapporti tra cooperativa e sindacati aperti al dialogo e al confronto sono generalmente buoni, ma non mancano situazioni di difficoltà in alcune aree nelle quali non è adeguata la consapevolezza dei problemi che la crisi ha generato, con le conseguenze di avere difficoltà a trovare soluzioni soddisfacenti per tutti. Ritengo che la prassi di "spegnere gli incendi quando la casa è già bruciata" si risolva in una attività inutile e dannosa, soprattutto per i più deboli. La nostra attenzione al lavoratore, che ci deve essere riconosciuta dal sindacato, è anche largamente espressa nelle

numerose iniziative di welfare aziendale che realizziamo e di cui parlerò in seguito.

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?

A mio parere il sistema associativo datoriale dovrebbe essere più influente sia nel dialogo tra parti sociali sia rispetto alle Istituzioni e, parallelamente, dovrebbe cercare di capire in modo più approfondito le problematiche del settore che rappresenta. Vedo purtroppo poca capacità di fare lobby. Questa tendenza condiziona le aziende, ma non tanto nella scelta di associarsi o meno (si veda Camst che aderisce *in primis* a Legacoop, ma anche ad Ascom Bologna e ad Assindustria), quanto invece nella fiducia che l'associato ha rispetto all'ente che dovrebbe rappresentarlo. Ciò determina la prassi per la quale l'azienda strutturata si rivolge sempre meno all'associazione per far fronte a carenze o a necessità operative, che da quest'ultima potrebbero invece essere facilmente evase, ma è costretta a internalizzare il servizio sostenendo anche dei costi ulteriori. Questa situazione rischia di indebolire le associazioni datoriali restringendo di conseguenza il loro margine d'azione. Credo che le aziende debbano pretendere più efficacia dalle associazioni di rappresentanza.

Nel panorama italiano si sono sviluppati dei modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa? La sua azienda ha investito in tal senso?

Camst tiene particolarmente ad investire in iniziative di welfare aziendale proprio perché la sua natura di azienda cooperativa attribuisce al lavoratore-socio un ruolo centrale. L'azienda è dei soci stessi che partecipano ad eleggere il CdA e sono direttamente coinvolti nelle vicende aziendali. Pertanto, il loro benessere ci sta molto a cuore. In alcuni integrativi aziendali realizzati alcuni anni e in alcune delibere autonome del Consiglio di amministrazione sono state previste una serie di "clausole" di vantaggi sociali per i propri soci-lavoratori. Ad esempio, cito i permessi retribuiti per l'effettuazione di visite mediche specialistiche ed esami, o per l'espletamento di terapie mediche, i quali includono anche i tempi di spostamento per il raggiungimento dello studio medico. Oppure, in caso di particolari e gravi patologie, Camst riconosce al lavo-

ratore, in aggiunta al periodo temporale coperto dall'indennità di malattia corrisposta dall'Inps, un ulteriore periodo di trenta giorni a totale carico dell'azienda. In occasione della nascita di un figlio, al lavoratore padre viene concesso un permesso straordinario retribuito pari a due giornate di lavoro, con possibilità di annettere anche una giornata di ferie. Sono poi riconosciuti permessi straordinari retribuiti in occasione, ad esempio, dell'inserimento del figlio il primo giorno di scuola elementare, oppure nella fase di inserimento del figlio presso la scuola materna o l'asilo per un massimo di sette giorni lavorativi, o ancora del conseguimento della laurea del figlio limitatamente al giorno stesso della discussione. Camst agevola anche i lavoratori che siano impegnati in percorsi di studio, come ad esempio quello universitario, riconoscendo cinque giornate di permesso retribuito pari a 40 ore annue per la preparazione degli esami e permessi retribuiti per le giornate stesse degli esami, nonché sostenendo parte delle spese di acquisto di testi universitari per i propri soci-lavoratori o per i figli degli stessi.

A proposito di giovani, quali strategie portate avanti per la selezione dei giovani talenti? Che rapporto ha la sua realtà aziendale con le Università?

Per la selezione dei giovani, Camst opera attraverso il canale del sito internet o tramite aziende specializzate, utilizzando gli archivi dei loro candidati. Abbiamo anche accordi di collaborazione con le scuole medie superiori e con le Università dei territori dove siamo massicciamente presenti, con i quali attiviamo stage per gli studenti in corso. Intratteniamo rapporti anche con istituti alberghieri, con i quali applichiamo l'alternanza scuola-lavoro facendo conoscere agli studenti come funziona in concreto una realtà produttiva. Spesso è capitato che, alla fine del percorso lavorativo, tali studenti siano diventati nostri soci-lavoratori. Anche così intercettiamo giovani talenti.

Crede che il contratto di apprendistato, qualificato dalla Riforma Fornero come «il canale di ingresso principale dei giovani nel mondo del lavoro» sia davvero lo strumento più adeguato per far fronte alla disoccupazione giovanile? Lo utilizzate in azienda?

Idealmente credo nel contratto di apprendistato. Purtroppo in Camst lo applichiamo poco (abbiamo

circa 50/60 apprendisti), ma il nostro proposito è proprio quello di incrementarlo fino a raddoppiare o, addirittura, triplicare quei numeri. È una tipologia contrattuale utile per valutare la persona nel corso del periodo di lavoro e formazione, ed è assolutamente vantaggioso per l'azienda in termini di oneri fiscali e contributivi. Per quanto concerne la sua applicazione nel peculiare settore della ristorazione collettiva evidenzio però alcune difficoltà applicative, perché avremmo bisogno che l'impianto normativo imponesse meno rigidità circa la collocazione dell'apprendista. Per incentivare l'uso di questo tipo di contratto sarebbe utile poter dislocare l'apprendista in uno stesso contesto (la mensa, la cucina, ecc.) ma prevedendo la possibilità di spostarlo da una sede ad un'altra a seconda dei bisogni aziendali, senza venir meno al dovere di formare la persona.

Può raccontarmi un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando e a cui tenete particolarmente?

Dopo anni di successi, Camst necessita di evolvere e abbiamo avviato un progetto che vede come protagonisti i Quadri e i Dirigenti, al fine di realizzare un vero e proprio "cambiamento culturale". Per prima cosa è stato valutato il rapporto esistente tra queste categorie ed il resto della popolazione aziendale, riscontrando la forte necessità di ricostruire le basi della relazione, purtroppo sbiadite nel corso degli anni. I nostri Quadri e Dirigenti stanno quindi intraprendendo un percorso volto ad apprendere le moderne modalità di gestione delle risorse umane per renderle capaci di valorizzarle al meglio con modalità innovative, e per far emergere le figure meritevoli. L'obiettivo perseguito dal progetto è anche quello di "fare squadra" ovvero eliminare ogni barriera che si è creata nel corso del tempo tra le varie categorie presenti in Camst. Ci preme molto che Quadri e Dirigenti non dimentichino di instaurare un rapporto di fiducia e di scambio reciproco con la popolazione aziendale. Solo con un dialogo ben avviato, ad esempio, ci si può preparare ad affrontare crisi aziendali e a superarle senza dissensi. Come anticipato, non è secondario l'aspetto della crescita delle risorse attraverso meccanismi premianti progettati con criterio e basati sul merito. Chi dirige le attività di altri deve conoscere ogni risorsa umana alla perfezione, sia per quanto riguarda le sue doti e le sue potenzialità che per le sue criticità, ed è suo compito tracciare un

percorso di crescita "cucito" *ad hoc* sulla persona. L'uniformità non giova alla maturazione dei dipendenti e al raggiungimento degli obiettivi. Il progetto è ampio e ne vedremo i risultati solo nel lungo periodo, ma è tanto ambizioso quanto necessario per poterci permettere di affrontare il difficile periodo congiunturale che sta colpendo anche il settore della ristorazione collettiva.

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?

In una grande azienda come Camst, nella quale il capitale umano è fondamentale in ragione della nostra qualificazione giuridica come società cooperativa a responsabilità limitata, la funzione HR è oggi e sarà nel futuro sempre più importante. L'HR è fondamentale per la produzione al fine di raggiungere i risultati prefissati, definisce le politiche retributive ed incentivanti, supporta le altre direzioni dell'azienda implementando un modello organizzativo del lavoro idoneo per la *mission* strutturale. Oltre a queste funzioni la direzione HR coordina e monitora il corretto funzionamento dell'azienda e, sebbene ancora oggi ci possano essere delle reticenze a considerarla focale nella struttura aziendale, la sua centralità come braccio destro del vertice emergerà sicuramente in un futuro prossimo.

Infine direttore, quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle Risorse umane?

L'Umiltà. Questa dote deve guidare sempre l'azione del responsabile HR. Parallelamente il responsabile della direzione HR deve essere curioso, aperto agli stimoli e deve volere apprendere dall'esperienza quotidiana anche dopo tanti anni di lavoro. L'apprendimento permanente deve avvenire non solo dietro ad una scrivania, ma è essenziale la conoscenza approfondita della produzione, del modo di lavorare e delle difficoltà operative che incontrano gli operai. Il responsabile HR deve mettersi a totale disposizione dell'azienda e la deve conoscere alla perfezione in ogni sua articolazione.

* Intervista realizzata in collaborazione con Serena Santagata.