

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

A colloquio con Arnaldo Ghiretti

Direttore Risorse umane Italia, Chiesi Farmaceutici S.p.A.

In quanti di noi avranno fatto almeno un aerosol con il Clenil? Se è vero che gli effetti del prodotto sono ottimi è anche grazie ad una azienda multinazionale come Chiesi Farmaceutici che, dal 1935, sviluppa e commercializza soluzioni terapeutiche innovative in grado di migliorare la qualità della vita delle persone. L'impresa parmense opera specificatamente nella cura di patologie respiratorie, ma anche sulle aree terapeutiche cardiovascolari, neonatologica, sistema nervoso centrale e risulta essere un vero esempio virtuoso del panorama nazionale dell'industria farmaceutica, grazie agli ingenti investimenti in ricerca e sviluppo, pari al 15% del fatturato di gruppo come dimostra anche il nuovo e strategico centro ricerche che sarà inaugurato nell'autunno 2011 in grado di ospitare 450 ricercatori. Attualmente in Chiesi Farmaceutici operano circa 1.500 addetti in Italia e circa 4 mila dislocati nelle 24 filiali internazionali. Chiesi ha anche unità produttive a Parma, in Brasile e in Francia e unità di ricerca e sviluppo, oltre che in Italia, anche in Francia, Usa e UK. Il gruppo Chiesi ha raggiunto nel 2010 il miliardo di euro di fatturato (oltre il 60% realizzato all'estero). «Chiesi Farmaceutici è una realtà peculiare in quanto vi convivono, con ottimi risultati per il gruppo, aspetti societari che solitamente sono agli antipodi: da un lato è

una azienda padronale con carattere multinazionale, dall'altro è ben radicata nel territorio ma al tempo stesso aperta al panorama internazionale. Insomma, siamo un vero esempio di armonia in un contesto variegato e multiforme», ci spiega Arnaldo Ghiretti, economista con un passato in Italgel, Nestlé, Data Systems e infine dal 2000 in Chiesi Farmaceutici. «Siamo un'azienda che investe molto in ricerca e sviluppo; risuliamo essere all'ottava posizione tra le aziende che investono di più in R&D di ogni settore e alla prima tra le aziende farmaceutiche per investimenti in Italia; tuttavia rimango perplesso quando prendo atto che lo Stato fa mancare il suo sostegno a coloro che investono cospicuamente nella ricerca, considerando tali realtà, tra le quali rientra Chiesi, alla stregua di chi da tempo non rinnova prodotti e non sviluppa nuove intuizioni».

Dottor Ghiretti, quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della Direzione aziendale?

Cosa si pretende dalla HR? In Chiesi da sempre le risorse umane si trovano vicino al business dell'azienda, una posizione di grande valore soprattutto per una realtà in continua espansione come quella

in cui opero. Il nostro contributo in qualità di HR si sostanzia *in primis* nella gestione dei talenti, per permettere loro di inserirsi agevolmente e velocemente nell'impresa in continua crescita. La nostra attività, inoltre, prosegue oltre i compiti di selezione e sviluppo del personale, dovendo motivare, gestire e mantenere all'interno dell'azienda le migliori risorse di cui dispone. Proprio su quest'ultimo punto il sistema di valori che abbiamo impostato in Chiesi ci permette di sviluppare il personale in modo adeguato e responsabile. Questo sistema virtuoso di gestione delle risorse ci ha permesso di poter avere un ottimo rapporto con i sindacati e di trovare con loro punti di raccordo per permettere all'azienda di crescere positivamente seguendo un percorso comune: intese sull'introduzione del ciclo continuo o accordi finalizzati ad organizzarci diversamente per poter rispondere adeguatamente alle esigenze del mercato non ci hanno riservato reazioni negative da parte della controparte sindacale, arrivando a raggiungere ottimi livelli di flessibilità con la firma di tutte le sigle e senza mai subire uno sciopero.

Quanto incide la proprietà nelle relazioni industriali?

Naturalmente la proprietà incide parecchio, soprattutto come immagine positiva per l'impresa, è inutile negarlo. La famiglia Chiesi è un punto di forza per l'intera azienda, principalmente perché la famiglia ha sempre rispettato quanto aveva promesso di fare a favore dei dipendenti e della Chiesi stessa. Nelle relazioni industriali il mio rapporto con la proprietà è soprattutto di riporto in un quadro di carattere manageriale. Ciò non comporta particolari ingerenze della proprietà sul mio operato, poiché essa mi fornisce le linee di indirizzo per poi lasciare a me ed al mio staff libertà sulle decisioni da prendere e sulle modalità operative per realizzarle. Tuttavia, vedo nel Dott. Chiesi una forte attenzione ai temi legati alle relazioni industriali, al personale e soprattutto alle persone, un elemento di grande valore che viene apprezzato in prima battuta dal sottoscritto ma certamente anche dalle maestranze.

La rappresentatività sta diventando sempre più una delle criticità irrisolte del nostro sistema di relazioni industriali. Qual è la sua opinione?

In Chiesi esiste un problema legato alla rappresen-

tatività alquanto particolare: il 60% dei nostri dipendenti è laureato e il 25% della popolazione aziendale è iscritta al sindacato. La maggior parte degli iscritti sono addetti operanti nella fabbrica e informatori scientifici. Quadri e impiegati che operano in aree differenti non si sentono rappresentati appieno. Per nostra fortuna il sindacato comprende comunque le peculiari dinamiche legate al settore farmaceutico e ha dimostrato in certi frangenti di cogliere spunti e rispondere adeguatamente ai problemi che vanno oltre Chiesi e che arrivano ai confini "statali", come il taglio della spesa sanitaria o la cattiva gestione dei fondi a disposizione del territorio, dati in parte preoccupanti che hanno reso evidente l'esistenza di talune Regioni virtuose e di altre che invece lamentano lacune organizzative rilevanti la cui responsabilità non pare corretto che ricada sulle imprese farmaceutiche.

Come mostrano dati recenti, la produttività risulta ancora essere una nota dolente per il nostro Paese. Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?

In Chiesi Farmaceutici vantiamo un premio di partecipazione caratterizzato dalla sua forte variabilità e dal fatto che non esistono importi il cui raggiungimento è certo; quello che voglio dire è che se si raggiunge il risultato prefissato si beneficia del premio (nel 2011 sono previsti 1.780 euro), altrimenti è previsto un meccanismo di riduzione del premio in funzione degli effettivi risultati raggiunti (allo stesso modo anche un extra-premio ove si superassero gli obiettivi). Negli anni passati sono capitati entrambi i casi! Al momento il premio di partecipazione si basa su parametri legati alla redditività aziendale nonché sul binomio qualità/produttività, prendendo come riferimento i budget definiti dall'azienda, successivamente declinati in obiettivi funzionali in base all'area in cui operano gli addetti. Più in generale sono convinto che la retribuzione variabile sia una leva di estrema importanza per aumentare la produttività, purché essa non si limiti ad essere solo un premio consolidato, poiché produrrebbe la riduzione di utili stimoli per i dipendenti. Il tema della variabilità del premio è sicuramente un argomento molto delicato che a ben vedere, a fronte di un comportamento trasparente dell'azienda, può comportare una riduzione dell'as-

senteismo ed un aumento della produttività grazie al corretto impulso lanciato dalla società. Non a caso, il nostro sistema di relazioni industriali funziona egregiamente anche grazie a politiche che dimostrano come per noi le persone siano l'investimento primario e conseguentemente permettiamo al nostro personale di farsi valere in varie occasioni in azienda: i nostri assunti a tempo determinato hanno continue opportunità per convincere Chiesi a confermarli. Inoltre, almeno due volte l'anno, presentiamo alle RSU un'informativa generale di gruppo sullo stato di avanzamento registrato nelle diverse aree. Nonostante le suddette attività, la produttività deve essere stimolata anche a livello Paese. Tale necessità si collega strettamente con il tema della detassazione, sul quale faccio una precisazione: se non si riduce la pressione fiscale le aziende faranno sempre più fatica a investire e di conseguenza a procedere con un maggior numero di assunzioni. A tal proposito, un'azienda che investe deve essere vista come un esempio virtuoso da sostenere e aiutare tramite una maggiore detassazione e decontribuzione: se si vuole fare il salto di qualità è necessario creare ampi margini di vantaggio per chi investe in innovazione e ricerca, e ciò rappresenterebbe la via più virtuosa per aumentare la produttività...

Ci può parlare del rapporto che avete impostato con le vostre maestranze?

Abbiamo cercato di creare quelle sinergie necessarie per edificare un rapporto trasparente e solido; ad esempio abbiamo istituito dei gruppi di lavoro (*lean production*) tra gli operai finalizzati a proporre soluzioni innovative in grado di migliorare efficienza e produttività dell'azienda. Questo ultimo passaggio è molto particolare in quanto è finalizzato a incidere sulla produttività valorizzando comunque i dipendenti. Infatti, ogni iniziativa o osservazione utile viene valutata da una giuria che, tramite un sistema di punteggi basato su criteri di merito, consente di distribuire premi in natura; devo ammettere che questo progetto ha registrato un ottimo successo tra gli addetti. Inoltre abbiamo avviato progetti di *worklife balance*, dato che in Chiesi è presente una forte componente rosa tra i suoi dipendenti ma anche perché riteniamo per tutti importante la conciliazione tra lavoro e vita privata. Ad esempio, tra le tante attività verso i nostri dipendenti abbiamo predisposto altresì un pro-

gramma di servizio lavanderia e calzolaio... Mi rendo conto che può sembrare bizzarro, ma in Chiesi siamo convinti che facilitare le persone nei problemi del quotidiano possa essere un modo valido per aumentare la produttività aziendale e i risultati sono dalla nostra parte.

A proposito, ultimamente si sono sviluppati modelli di *welfare aziendale* molto interessanti. Cosa ne pensa?

Il cosiddetto welfare aziendale non è un mero vezzo di alcune aziende, ma – a mio parere – diventerà una priorità concreta da dover inserire stabilmente in imprese di certe dimensioni. Poter proporre e attuare politiche di conciliazione efficaci che aiutino le donne a gestire meglio la propria giornata lavorativa, i disabili a integrarsi e i giovani a vivere con spensieratezza la propria crescita professionale anche attraverso interessi sportivi, culturali, tecnologici, di conoscenza del nuovo sarà la chiave vincente delle imprese del futuro. In Chiesi abbiamo un programma denominato *People Care* al quale teniamo particolarmente e le cui linee generali sono anche tracciate nel nostro contratto integrativo. Da dieci anni riconosciamo la possibilità di accedere al part-time alle donne che rientrano dalla maternità sino ai 3 anni del bimbo, abbiamo orari flessibili, orari personalizzati, agevolazioni per gli asili, un Cral aziendale che offre una serie infinita di servizi per i dipendenti. Come detto, auspicherei che le imprese attente al tema possano godere anche di benefici dallo Stato e ciò perché le azioni di welfare sono servizi del *day by day* in favore delle persone e delle famiglie: un argomento che – a mio avviso – registra ampi margini di manovra finalizzati a impostare progetti e programmi più intensi e di maggiore supporto.

Rimanendo sul tema HR, può raccontarci di progetti che avete lanciato o state lanciando adesso cui tenete particolarmente?

Da alcuni anni abbiamo lanciato a livello di gruppo il progetto *Academy* giunto quest'anno alla seconda edizione, in base al quale circa 30 giovani provenienti anche delle nostre filiali estere sono coinvolti in un programma di sviluppo e di formazione della durata di oltre 20 giornate in aula. Il programma è co-gestito dalla SDA Bocconi e nei fatti è definibile come un master specialistico sul settore

farmaceutico. Il suo fine ultimo è quello di creare un programma volto a crescere e sviluppare i futuri manager della nostra azienda. Obiettivo secondario, ma non meno importante, è stato quello di tenere uniti i giovani di tutte le filiali di Chiesi Farmaceutici, per farli conoscere e interagire tra loro in un percorso professionale e di studio totalmente in lingua inglese. Inoltre, i giovani hanno anche la possibilità di lavorare su progetti di team e portare esperienze positive e innovative. Credo sia un progetto di particolare spessore in quanto permette di aprire a canali formativi di alto livello. Infine da quest'anno abbiamo organizzato con ottimi risultati anche un percorso di formazione per i senior manager con le stesse modalità già indicate e illustrate per il progetto *Academy*. Il successo di una azienda sta nella sua capacità di produrre idee e innovazione, ma anche di vivere valori comuni ed esperienze internazionali tese a far interagire persone di Paesi diversi operanti nella stessa realtà d'impresa: questa è l'impostazione che abbiamo voluto dare in Chiesi.

Dottor Ghiretti, il tema della esigibilità dei contratti risulta essere ancora un argomento spinoso, ci può dare una sua opinione sul punto a fronte delle sue esperienze pregresse?

Personalmente ho vissuto sulla mia pelle i problemi legati alla esigibilità di quanto le parti avevano firmato. In alcune occasioni per ridurre i costi a carico dell'impresa avrei voluto sfruttare i patti in deroga firmati a livello nazionale, ma sul territorio ho riscontrato diverse difficoltà applicative che non ci hanno permesso di mettere in pratica quanto previsto dal CCNL, benché ci fosse l'assoluta disponibilità da parte dell'azienda di procedere a investimenti evitando azioni più drastiche. Tuttavia, rimane la certezza del fatto che, se firmati, gli accordi devono essere rispettati e, al contrario, se non sottoscritti, allora sarebbe il caso di trovare soluzioni alternative valide. In definitiva il panorama con cui dobbiamo confrontarci dimostra che certi tipi di accordi vengono conclusi dalle segreterie nazionali ma scendendo di livello presentano problematiche di attuazione.

Proseguendo il discorso sulle relazioni industriali, ci può dare una *opinione sul sindacato*?

Attualmente vedo il sindacato in forte difficoltà

perché sta perdendo i due elementi essenziali che dovrebbero contraddistinguere il suo operato: legittimità e rappresentatività. Purtroppo è bene evidenziare che questo fenomeno è tutt'altro che un beneficio per le imprese, soprattutto perché il vero rischio è di veder affiorare una marcata vena politica molto destabilizzante per i tavoli di negoziazione. In aggiunta vedo le organizzazioni sindacali operare sempre un passo indietro rispetto ai tempi in cui ci troviamo e spesso le RSU non riescono ad interpretare la loro funzione al meglio col rischio di risultare inadeguate. Proprio dalle RSU deve partire il vento di riforma di cui necessitano le relazioni industriali: un maggiore coinvolgimento e una maggiore partecipazione dei sindacati potrebbero essere il primo passo da fare per poter raccogliere maggiori consensi tra le maestranze, purché questo avvenga avendo sempre ben chiaro l'obiettivo di salvaguardia del patrimonio e degli investimenti dell'azienda.

Rimanendo sul tema, le chiediamo un parere anche sull'*accordo interconfederale del 15 aprile 2009 che ha modificato gli assetti delle relazioni industriali del nostro Paese*.

Finalmente si dettano nuove regole che permettono di stabilizzare le retribuzioni per tre anni, inoltre viene data maggiore responsabilità alle parti a livello locale tramite un maggiore impulso alla contrattazione di secondo livello. La palla adesso passa ai sindacati, i quali devono decidere se effettivamente c'è la volontà di applicare quanto deciso e firmato.

Ci può dare una *opinione sul sistema di ammortizzatori sociali attualmente in vigore*?

A mio avviso i tradizionali ammortizzatori sociali stanno assolvendo al loro compito in quanto riconoscono un minimo di copertura economica durante un periodo di crisi che si potrebbe concludere con la perdita del posto di lavoro; a tal proposito mi riferisco in particolare a CIGS e mobilità, e in parte anche alla CIG, seppure essa abbia un fine diverso. Viceversa, ho l'impressione che i contratti di solidarietà funzionino poco e non sono neppure certo che vi sia sufficiente copertura economica per la loro attivazione e la loro fruizione. La cassa in deroga, invece, mi pare una buona soluzione per intervenire nella gestione di un periodo di grande

difficoltà a supporto di realtà industriali e di addetti che non potrebbero vantare alcun tipo di sostegno. Penso che la vera lacuna da colmare sia durante il periodo di sospensione dall'attività lavorativa: l'ideale sarebbe creare un impianto ben organizzato di percorsi formativi e di riqualificazione professionale per coloro che fruiscono dei trattamenti previsti dagli ammortizzatori sociali. Infatti, i percorsi formativi dovrebbero consentire il reinserimento del lavoratore sospeso anche in altri settori, nonché aiutarlo nell'identificazione di soluzioni professionali di sbocco al termine della CIGS e della mobilità. Purtroppo mi pare che su questo punto si stia facendo poco... Altro aspetto da valutare riguarda la piaga del lavoro nero che purtroppo è una valida alternativa per arrotondare la propria retribuzione/indennità mensile per chi è sospeso dal lavoro, pare evidente che in questi frangenti manchi totalmente l'interesse del soggetto a intraprendere percorsi di riqualificazione.

Parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge riguardanti la *partecipazione dei lavoratori*. Qual è la sua opinione in proposito?

Personalmente sono stato sempre convinto che la partecipazione dei lavoratori possa essere uno strumento efficace per generare un maggiore impulso alla produttività. Mi pare ci siano esperienze di altri Paesi, primo tra tutti la Germania, ove questo sistema ha portato ottimi risultati. Certo è che per impostare siffatto sistema, così complesso, è necessario un sindacato più consapevole e più disponibile ad interagire con le imprese quando sul tavolo ci sono argomenti come sviluppo e crescita. A mio avviso le organizzazioni sindacali non sono ancora pronte ad accettare di buon grado l'eliminazione di ogni tipo di barriera in grado di frenare l'avanzamento di questo progetto ambizioso, e il vero rischio per le imprese sarebbe quello di sentirsi ancor più vincolate nelle scelte imprenditoriali da un sindacato poco comprensivo e collaborativo.

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 la più convincente?

Sono molto diffidente nei confronti del contratto

unico, mentre la *flexicurity* è sicuramente un progetto già conosciuto e testato. Forse questa ipotesi potrebbe trovare da noi il suo banco di prova, magari facendo crescere le aziende tramite una più attenta gestione del personale nell'ottica dell'aumento della produttività. A ben vedere in Italia si parla di sicurezza del posto di lavoro, ma è un concetto assolutamente falsato in quanto troppa stabilità diminuisce considerevolmente la sicurezza, aumentando abbondantemente i rischi di far sprofondare le imprese con conseguenze ben note... Il perfetto equilibrio si potrebbe raggiungere con un corretto scambio tra sicurezza e flessibilità per le imprese, cercando di creare un mercato del lavoro caratterizzato da una ridotta rigidità rispetto alla situazione attuale.

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

Potrei citare mille competenze da possedere per operare nell'ambito HR, tra le quali capacità di negoziazione, *skills* organizzative, attitudine a decidere rapidamente, flessibilità, ecc. Ma quanto elencato parte – a mio avviso – dalla abilità di saper ascoltare gli altri, siano essi colleghi, dirigenti, dipendenti con problemi legati alle loro performance nonché il sindacato e di capirne le esigenze, che non sempre affiorano agevolmente nella quotidianità.