

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Marco Scippa, HR Director Elica S.p.A.

**F**ondata da un veterinario illuminato, Elica è una delle aziende leader nella realizzazione di cappe da cucina innovative e motori elettrici all'avanguardia, che tanto hanno contribuito a rivoluzionare l'ambiente domestico in cui viviamo. E ha ancora sede a Fabriano, da dove iniziò l'avventura, l'*headquarter* di questa società che, oggi, è quotata in borsa e conta 2.300 dipendenti nel mondo di cui 1.500 in Italia, con siti produttivi in Polonia, Messico e Germania, uffici commerciali a Mosca, Chicago e Shangai e una *join venture* con la giapponese Fuji. Dialoga con noi Marco Scippa, HR Director del gruppo Elica dal 2007, con esperienze passate in LG, Continental Can, Indesit – dove ha avuto la possibilità di svolgere un'esperienza in Russia estremamente significativa – e Alitalia, dove ha potuto toccare con mano le asprezze proprie del sistema di relazioni industriali del nostro Paese.

**Dottor Scippa, nelle sue esperienze professionali, ha avuto modo di confrontarsi diffusamente con le organizzazioni sindacali. Che rapporto dev'esserci, oggi, tra azienda e sindacato?**

Il sindacato deve essere portato a bordo innanzitutto quando non ci sono i problemi ma, purtroppo,

l'abitudine della maggior parte delle aziende è quella di interpellare le organizzazioni sindacali quando hanno bisogno o per delle emergenze. Così facendo si crea un sistema in cui il sindacato acquisisce un ruolo di risposta alle nostre esigenze e non di proposta e, allo stesso tempo, il rischio è quello di trovarsi in una situazione di debolezza. Aggiungo che il sindacato, soprattutto in un momento come questo, deve cominciare a farsi avanti in modo propositivo, non deve giocare solo di rimessa, altrimenti sarà destinato a essere sempre più il sindacato dei pensionati. A livello di strategie di relazioni industriali, poi, ritengo essere molto più costruttivo, per le parti, creare un canale di comunicazione stabile col sindacato tramite il quale aggiornarlo delle attività dell'impresa. Ricordiamoci un punto: il sindacato non è responsabile legale di nulla ma firma il Ccnl. Ciò vuole dire che deve essere coinvolto nelle scelte, visto che rappresenta i nostri dipendenti.

**Avendo operato anche al di fuori dei confini nazionali, quali sono le differenze principali tra il nostro sindacato e quello straniero?**

Porto due esempi che mi sembrano abbastanza si-

gnificativi. Nel 1997, in Irlanda, rimasi colpito dal constatare che le organizzazioni sindacali irlandesi inviarono a diverse multinazionali delle brochure nelle quali invitavano ad investire nel loro Paese, elencando gli aspetti positivi di un eventuale ingresso in Irlanda. In pratica tentavano di porre le prime basi per attirare investimenti e risorse nel loro Paese. Un altro caso emblematico è quanto avviene in Russia, patria del socialismo reale. Ebbene, in Russia non si sciopera, esiste il c.d. sciopero virtuale, come in Giappone. Nel 2004, a San Pietroburgo, ricordo che presso la sede della Coca Cola i dipendenti continuavano a lavorare manifestando il proprio dissenso con un simbolo che faceva capire che aderivano all'iniziativa di protesta e la loro retribuzione veniva successivamente versata in un fondo che sarebbe servito a pubblicizzare i motivi della protesta. Per questo, quando le sigle sindacali russe vennero in Italia per una visita c'era una sorta di incomunicabilità con il sindacato italiano, in quanto non riuscivano a comprendere le attività che ponevano in essere. Il sindacato russo è molto più vicino a quello irlandese che a quello italiano, la sua preoccupazione principale è attirare investimenti. Colgo l'occasione, visto che l'ho citato, per spendere due parole sull'istituto dello sciopero: a mio parere dovrebbe essere una sorta di deterrente nucleare, rappresentando lo strumento di *extrema ratio* in mano ai lavoratori, perché altrimenti perde di efficacia. Dovrebbe essere il culmine del percorso.

**E per quanto riguarda la situazione in *Elica*, che rapporto c'è con il sindacato? Ci sono delle criticità, considerata la difficile congiuntura economica?**

C'è un ottimo rapporto, culminato con la firma del nostro primo integrativo aziendale nel luglio 2008, nel quale è stata inserita una sezione corposa sul welfare aziendale. Inizialmente le rappresentanze dei lavoratori erano scettiche, perché volevano parlare esclusivamente di premio di risultato ma alla fine hanno condiviso la nostra impostazione. Per far passare il messaggio, abbiamo cercato di creare un canale diretto con i nostri dipendenti informandoli via mail, ad esempio, al termine di ogni incontro sindacale riguardante l'integrativo sullo stato delle trattative: nel rapporto dipendente/azienda è proprio quest'ultima che deve farsi parte attiva. Per quanto concerne la crisi, Elica ha reagito in manie-

ra molto rapida, con largo anticipo: nel dicembre 2007 l'amministratore delegato ha predisposto un piano di riorganizzazione prevedendo la chiusura di due stabilimenti. Quando è esplosa la crisi, nel 2009, si era già partiti col piano di ristrutturazione. L'aver inserito un sistema di welfare aziendale, poi, ci ha indubbiamente agevolati perché ha consentito di mantenere forte il rapporto azienda/dipendente al punto che fino ad oggi, che siamo in una situazione di CIGS per motivi di mercato, non si è registrata neppure un'ora di sciopero. Ecco perché sono sempre più convinto dell'importanza del welfare aziendale: è un sistema in grado di mettere a fattor comune dipendenti, clienti, fornitori e sigle sindacali. E aiuta non poco a costruire un buon sistema di relazioni industriali.

**Sempre a proposito di *relazioni industriali*, che giudizio dà dell'accordo interconfederale dello scorso 15 aprile 2009 e della situazione di *impasse* che si sta registrando per il rinnovo di alcuni Ccnl?**

Vediamo che cosa succede: tutto all'interno dell'accordo può essere buono ma non possiamo ancora verificare la tenuta di quanto stipulato tra le parti. Sicuramente l'atteggiamento della Fiom è stato molto duro e, in certi casi, perfino eccessivo. Mi sembra che si trascuri un dato molto semplice: vi sono grandi multinazionali che hanno come mercato di riferimento il mondo e che, se riscontrano nel tessuto produttivo italiano delle situazioni poco profittevoli, non ci pensano due volte a spostare la propria attenzione verso altri Paesi. Se vogliamo che il 50% della produzione rimanga in Italia è necessaria una maggiore responsabilità. Se mi è concessa una battuta, vorrei che il sindacato non continuasse ad essere un trampolino per fare politica...

**Ritiene che il nostro sistema di ammortizzatori sociali stia funzionando bene?**

Grazie all'istituzione dei c.d. ammortizzatori sociali in deroga, oggi gli istituti sono certamente più fruibili e, in via generale, ritengo che il sistema di protezione sociale stia funzionando bene: è all'avanguardia, tra i migliori in Europa. Forse l'unica pecca è che costa molto al Paese. In linea generale, comunque, rendere la disciplina sull'orario di lavoro un po' più flessibile potrebbe evitare un ricorso agli ammortizzatori sociali così massiccio. L'ideale

sarebbe lavorare per una riforma che preveda una maggiore flessibilità di orario per determinati periodi, certificati da un ente terzo, il tutto per evitare da un lato la negoziazione di ogni particolare e dall'altro le ingessature che presentano i contratti di solidarietà. Potrebbe ipotizzarsi un contratto di solidarietà non negoziabile, per esempio attivando un progetto che prenda come esempio quelle aziende che modificano il loro orario di lavoro in base alla stagionalità. I dipendenti avrebbero meno euro in tasca ma sono certo che loro stessi preferiscano salvare il posto di lavoro piuttosto che veder chiudere le proprie aziende.

**Parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge riguardanti la partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione di impresa. Sono maturi i tempi per importare questa esperienza?**

In linea di principio sono favorevole: tempo addietro si verificò un caso interessante alla Ford in cui Lee Iacocca, indimenticato manager statunitense a capo del colosso automobilistico americano, riconobbe alle organizzazioni sindacali la possibilità di partecipare al Consiglio di amministrazione dell'azienda, spiazzando la controparte. Sono favorevole ma deve esserci un determinato rapporto con le sigle sindacali e devono esserci regole precise che determinino come redistribuire l'utile d'azienda, una volta che si decide in tal senso. Per ora accontentiamoci del premio di risultato che, in fondo, è una forma di partecipazione agli utili che, per le aziende che possono erogarlo, andrebbe sempre detassato, così come andrebbero detassate o estremamente agevolate tutte quelle forme di welfare aziendale messe in piedi dalle imprese perché gli ultimi beneficiari sono proprio i lavoratori.

**Sempre affrontando il discorso delle riforme, ci sono numerose proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro, dalla *flexsecurity* allo Statuto dei lavori. Cosa ne pensa?**

Quella della *flexsecurity* mi sembra una provocazione intellettuale interessante ma ci sono due aspetti che vorrei puntualizzare a riguardo: da un punto di vista gestionale, non si può ipotizzare una rivoluzione copernicana, non è realistico. Da un punto di vista più strettamente giuridico, invece, ritengo che il diritto del lavoro vada semplificato

ma soprattutto nell'ottica della certezza del diritto: non basta ridurre il numero di articoli delle disposizioni legislative. E a proposito di certezza del diritto, il fatto che magistrati davvero competenti in ambito di lavoro siano come mosche bianche, certamente non aiuta...

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

Il capo del personale deve saper creare un legame di fiducia con i lavoratori, diventandone il loro punto di riferimento, il loro primo interlocutore: bisogna mostrare sempre la massima disponibilità e bisogna stare in mezzo alla gente per recepirne umori e stati d'animo. Le risorse umane sono la leva più importante in mano all'Amministratore delegato anche perché, con il costo del lavoro che c'è in Italia, la differenza la fanno davvero le persone. In questo senso, la funzione HR deve essere strettamente legata al business, non può lavorare in back-office. Parte della mia retribuzione variabile è legata al margine industriale: le risorse umane possono migliorare il fatturato di un'azienda e non di poco.