

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

A colloquio con Maurizio Arsti

Direttore Risorse umane, Elior

La storia del Gruppo Elior affonda le sue radici in Francia ad opera di Francis Markus e Robert Zolade i quali, forti della loro esperienza nella ristorazione, nel 1991 decidono di avviare il loro progetto imprenditoriale. Seguendo una precisa strategia di internazionalizzazione fondata sulla instaurazione di partnership in tutta Europa, Elior diventa un Gruppo multinazionale e nel 2004 entra nel mercato del nostro Paese come Avenance Italia. Oggi, le aziende Elior in Italia (Gemeaz Elior, Copra-Elior, Elior Servizi, Meridia) sono guidate dalla capogruppo Elior Ristorazione, la cui struttura le fa vantare oggi il titolo di primo gruppo nel settore della ristorazione collettiva con 14.000 dipendenti. A raccontare la storia di Elior è il suo Direttore Risorse umane, Maurizio Arsti, laureato in lingue con una profonda conoscenza della direzione HR in ogni sua veste, grazie alla sua lunga esperienza lavorativa in Blockbuster ed ora nella ristorazione collettiva: «Il nostro settore è guidato da dinamiche molto particolari, che richiedono un costante bilanciamento tra il controllo dei costi e la corretta e virtuosa gestione delle risorse umane, le quali operano in contesti particolarmente delicati come le mense e le cucine di ogni dimensione e natura».

Dottor Arsti, contributo strategico è richiesto

alla funzione Risorse umane da parte della Direzione aziendale?

Ormai da tempo la funzione Risorse umane non svolge compiti di pura gestione, ma è progressivamente divenuta il braccio attivo della Direzione aziendale. Il suo contributo è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi economici dell'impresa e supporta costantemente il *Board* nella gestione del business. Si tratta di un vero business partner. Possiamo senz'altro rilevare come la sua evoluzione nel tempo l'abbia portata ad essere oggi non solo una funzione prettamente specialistiche. Il mercato e il business moderno richiedono ai vertici aziendali di coinvolgere attivamente la direzione Risorse umane nelle decisioni strategiche. Le faccio due esempi pratici: in Elior io stesso, Direttore HR, sono membro del Comitato di Direzione, pertanto sono sempre aggiornato sull'andamento dell'azienda e contribuisco, insieme agli altri membri del Comitato, a determinare la strategia del Gruppo; inoltre, il nostro Amministratore Delegato, è estremamente attento al clima aziendale in ragione del fatto che la strategia di crescita del Gruppo Elior, negli ultimi anni, è stata quella crescere attraverso acquisizione esterne. Ciò ha voluto dire acquisire realtà con background di

versi e con differenti modalità di gestione delle risorse, pertanto ci si è trovati di fronte a problematiche legate all'integrazione di diverse culture ed identità e in tale contesto è stato chiesto alla direzione HR di fungere da pilota di questa delicata fase. Inoltre, nota non da poco, segnalo che in Elior il 45% del fatturato viene destinato a coprire i costi del lavoro (a fronte del 35-40% circa per le derrate alimentari e al restante per le spese di gestione/amministrazione) e, sulla base di questi numeri, è imprescindibile un ragionamento costruttivo e quotidiano tra funzione HR e Direzione. L'Amministratore delegato chiede alla funzione HR di applicare una gestione lungimirante del costo del lavoro. Per far fronte a questa richiesta abbiamo avviato molteplici iniziative che si sono esplicitate, *in primis*, nella centralizzazione della gestione del personale di tutte le aziende del Gruppo, per poi procedere ad avviare un vero e proprio Progetto (c.d. Progetto Mille) affidato ad un team di esperti con la finalità di legare i bisogni sul fronte del costo del lavoro a quelli in termini di organizzazione. Il Progetto coinvolgerà tutto il Gruppo perché l'intervento sui costi rappresenta una vera e propria questione di sopravvivenza nella grave stagione congiunturale che stiamo vivendo.

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

Per rilanciare la produttività nel nostro Paese occorre premiare chi lavora bene. In Elior sono stati introdotti dei meccanismi di retribuzione incentivante, legati alle performance dei singoli dipendenti, in relazione al raggiungimento di risultati predefiniti: il personale è così più produttivo e maggiormente coinvolto nel buon successo dell'impresa. Non sono d'accordo con politiche aziendali di premi "a pioggia", meglio un riconoscimento significativo per un numero limitato di risorse meritevoli piuttosto che un premio standard uguale per tutti.

Sul fronte delle riforme, cosa pensa della Riforma "Fornero" del mercato del lavoro? Quali pregi, quali rigidità e quali suggerimenti di modifica?

In Elior abbiamo registrato sin da subito delle gravi rigidità derivanti dalla riforma del sistema pensio-

nistico, che ha determinato maggiori difficoltà per l'azienda a favorire l'uscita dei lavoratori maturi, impedendo, di conseguenza, di avere un adeguato margine di azione per assumere i giovani. L'intervento riformatore ha portato, poi, maggiore burocratizzazione nelle procedure di gestione del personale a causa delle ulteriori imposizioni procedurali che ha aggiunto a quelle già esistenti, ed ha introdotto una farraginosa procedura di convalida delle dimissioni. I principi ispiratori della Riforma enunciati dal Governo Monti sono stati totalmente disattesi. Difatti, argomento all'ordine del giorno è proprio quello della "questione lavoro", che in Italia coinvolge fortemente i giovani. Si parla molto di staffetta generazionale, che idealmente potrebbe essere una valida soluzione alla disoccupazione giovanile ma che vedo difficilmente applicabile al mercato del lavoro italiano, tradizionalmente improntato alla cultura del "lavoro a vita" e poco propenso alla flessibilità e al cambiamento. Altro esempio è quello del part-time: la sua normativa è ancora troppo rigida, soprattutto se paragoniamo la regolamentazione di questa tipologia contrattuale a quella in vigore in altri paesi europei. La mancanza di flessibilità delle tipologie contrattuali comporta delle gravi difficoltà organizzative per i datori di lavoro. Dato che vivo quotidianamente queste problematiche in azienda, mi permetto di suggerire al legislatore di intervenire per portare maggiore flessibilità nella normativa lavoristica, prestando attenzione al fatto che un cambiamento in tal senso non comporta una diminuzione delle tutele in capo ai lavoratori.

Mi può dare un suo parere sul sindacato in generale?

Il suo ruolo è indubbiamente importante perché persegue lo scopo di tutelare i lavoratori e agevola un dialogo tra questi ultimi e l'azienda, sebbene credo che debba avviare un'azione di ripensamento e di analisi delle proprie prerogative che lo porti a prendere coscienza dei cambiamenti che stanno intervenendo nel Paese in generale e nelle aziende in particolare. Il Sindacato deve, infatti, immedesimarsi nell'azienda e viceversa, perché senza l'uno non esisterebbe l'altro.

Quale futuro ipotizza per il sistema associativo datoriale? Cosa rappresenta oggi e quali sono a suo parere le nuove sfide a cui dovranno rispon-

dere le associazioni di categoria datoriali?

Il Gruppo Elior aderisce oggi ad Angem, l'Associazione nazionale della ristorazione collettiva e dei servizi, la quale ha recentemente lasciato la FIPE, aderente al sistema Confcommercio, per rendersi autonoma. Il distacco, sebbene doloroso, rappresenta il primo passo verso una corretta azione rappresentativa degli interessi del settore. Il passaggio è stato fatto collettivamente, nel senso che è stato condiviso e votato da tutte le aziende associate, ben consapevoli dei pericoli ma fiduciose sul fatto che la nuova realtà associativa saprà rappresentare adeguatamente gli interessi peculiari del settore. L'intento è quello di arrivare alla stipula di un CCNL di comparto che sia veramente rispondente alle esigenze dell'impresa e del lavoratore.

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

Nella prospettiva di favorire il personale nella gestione del proprio tempo, il Gruppo Elior ha promosso il progetto "Staff care", che offre un importante sostegno ai lavoratori nello svolgimento di numerose commissioni quotidiane. In particolare il servizio garantisce la possibilità di affidare gratuitamente ad una struttura messa a disposizione dall'azienda l'esecuzione di alcune attività pratiche presso Uffici ed Enti (poste, comune, banche, agenzie delle entrate, servizi Aci, ecc..). E' prevista anche la gestione dei servizi di lavanderia, sartoria e calzoleria. In questo caso l'unico costo a carico del dipendente è quello relativo alle tariffe della prestazione effettivamente richiesta. Per accedere al servizio è sufficiente prenotarsi utilizzando un calendario consultabile nella intranet aziendale, dove il lavoratore trova tutte le informazioni necessarie, incluse le tariffe delle singole prestazioni. Inoltre, per consentire ai dipendenti di gestire al meglio l'orario giornaliero, negli uffici di Milano l'azienda prevede un'articolazione flessibile dell'orario di lavoro, con la possibilità di usufruire delle fasce di elasticità sia in entrata che in uscita.

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

Il Gruppo Elior ha diverse convenzioni con scuole alberghiere e istituti professionali per intercettare giovani talenti specializzati nelle attività di interesse dell'azienda, primi fra tutti i cuochi. La risorsa viene così inserita in stage e, se meritevole, al termine degli studi viene assunta con contratto di apprendistato professionalizzante.

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?

Credo che la normativa nel nostro Paese non abbia favorito uno sviluppo del contratto di apprendistato. In Elior tale strumento è diventato il canale privilegiato per l'ingresso dei giovani lavoratori nelle funzioni di staff, mentre viene poco utilizzato per figure professionali operative, dislocate presso gli impianti, dove è più difficile esercitare un controllo efficace sul corretto adempimento degli oneri formativi.

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

L'azienda guarda con attenzione alla valorizzazione delle risorse umane, e allo sviluppo delle competenze del personale, fondando il business anche sulla capacità di trattenere i propri talenti. In particolare, in linea con la Direzione centrale della casa madre francese, mette in atto un ciclo di gestione dei talenti comune a tutte le attività societarie, nella prospettiva di ottimizzare la gestione di carriera di ciascun collaboratore. Attraverso un percorso individuale, che si articola nel corso dell'anno, l'azienda segue lo sviluppo delle competenze di ogni lavoratore, tenendo conto dei desideri di mobilità in funzione dei bisogni della società. Il progetto si sviluppa con l'ausilio di un sistema informativo dedicato, ed è supportato da alcuni strumenti, quali un repertorio delle professioni, una cartografia delle posizioni, degli indicatori delle competenze e percorsi di formazione, che permettono di rendere più oggettivi i colloqui, e di chiarire sia i percorsi di mobilità che le possibilità di evoluzione. Al contempo, per tutto il personale di

staff, Elior prevede dei corsi di lingua inglese e francese, attraverso lezioni individuali con docenti madre lingua.

Qual è a suo parere il futuro della funzione HR e come si evolverà?

Come ho anticipato in precedenza, la funzione HR ricoprirà un ruolo sempre più importante e strategico nell'organizzazione aziendale e contribuirà al raggiungimento degli obiettivi economici d'impresa.

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

Il Responsabile HR deve possedere una grande apertura mentale ed una spiccata capacità di problem solving, ovvero di anticipare le situazioni, comprenderle con immediatezza e porvi rimedio. Inoltre, non deve mai dimenticare che parte del suo lavoro prevede la gestione di persone, con storie e *background* diversi. La funzione HR non si esplica solo su sterili numeri, ma quei numeri sono persone, individui, famiglie.

* Intervista realizzata in collaborazione con Roberta Scolastici..