

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Stefano Franchi, Labor Relations Leader, GE Oil & Gas

Si potrebbe definire patrimonio storico dell'industria italiana la GE Oil & Gas, non tanto per il marchio che ha origine americana, ma per la sede legale del segmento Oil & Gas del colosso a stelle e strisce: la Nuova Pignone di Firenze. L'azienda fiorentina, sorta negli anni '40 del XIX secolo, si è sviluppata fino al 2010 con una storia affascinante, una trama in cui hanno inciso sia eventi particolari come il famoso sogno di Giorgio La Pira nel secondo dopo guerra, che gli importanti passaggi di proprietà terminati nel 1993 con l'acquisizione dell'impresa da parte della General Electric Company che ha stabilito nel capoluogo toscano la sede del ramo Oil & Gas del Gruppo.

GE Oil & Gas è diventata con i suoi circa 14.000 dipendenti nel mondo una realtà di grande spessore, e in Italia, dove conta 5 stabilimenti sparsi per tutto il territorio nazionale per un totale di quasi 4.500 dipendenti, è riuscita ad imporsi per via di fatturati consistenti registratisi negli ultimi anni, «contribuendo grazie alla sede di Firenze ed allo stabilimento di Massa in modo sostanziale al PIL della regione Toscana» ci spiega il Dott. Stefano Franchi, Labor Relations Leader di GE Oil & Gas,

presidente della sezione Federmeccanica di Firenze, membro della giunta di Federmeccanica a livello nazionale, che ha sempre operato in GE eccezion fatta per un'esperienza di 2 anni nel campo farmaceutico con il Gruppo Menarini.

Dottor Franchi, quale contributo specifico è richiesto alla funzione risorse umane in questo periodo per un'azienda del calibro di GE Oil & Gas?

In questa fase particolare siamo stati responsabilizzati dall'azienda ancor più ed è stato chiesto al sottoscritto e al suo staff un contributo importante sul campo. Le relazioni industriali sono sempre più una “camera di raffreddamento” volta a evitare e risolvere i dissidi tra le parti, siamo chiamati ad un'azione di prevenzione che deve scongiurare l'evoluzione del diritto fisiologico in diritto patologico che ha nelle aule di tribunale il suo campo d'azione.

Per riuscire a gestire questa situazione è stato fondamentale vedere il sindacato come un partner e non come un avversario, solo con questo metodo

siamo riusciti ad avere un valore aggiunto da un'organizzazione sindacale moderna; quello che deve crescere nei tavoli di trattativa è un progresso comune che veda gli interlocutori risolvere i problemi congiuntamente e portare a casa vittorie comuni in un'ottica di *win to win solution*.

Dunque, è necessario tenere sempre a mente più punti di vista per raggiungere buoni risultati....

Esattamente, l'HR in questo momento deve avere un duplice compito: strategico, in cui è obbligato a focalizzarsi a favore di una organizzazione flessibile ed elastica dell'impresa, e di *external focus* finalizzato a creare sinergie per capire se si possono incontrare domanda e offerta in riferimento alle politiche attive da adottare in azienda.

Cambiando discorso, può esprimerci il suo giudizio sugli *ammortizzatori sociali*?

In GE non abbiamo utilizzato i nuovi strumenti ma la mia valutazione è essenzialmente positiva e sono sempre più convinto che debba essere l'*extrema ratio* da utilizzare per le aziende. In ogni caso, mi sento di dire che l'istituto ha raggiunto gli obiettivi per cui è stato introdotto e successivamente potenziato: i lavoratori sono rimasti legati al tessuto produttivo e alle aziende.

Ho anche apprezzato l'iniziativa che prevede la possibilità di organizzare specifici corsi formativi *on the job*, quando necessari, durante i periodi di sospensione dal lavoro, perché si consente ai lavoratori di aumentare le competenze e non rimanere soggetti passivi.

Per quanto riguarda la *produttività in Italia*, alcuni recenti dati dimostrano che è ancora insufficiente. Com'è affrontato questo tema in *GE*?

Ci abbiamo lavorato a lungo e, al fine di incentivare la produttività nel nuovo integrativo aziendale, il premio di risultato si basa su fatturato, margine operativo e flusso di cassa, il tutto con l'obbligo di migliorare e migliorarsi rispetto all'anno precedente, perché il premio possa essere erogato. È un accordo che si basa su una regola ferrea e molto chiara: o si cresce o si perisce nel mondo di oggi...

Colgo l'occasione per sottolineare che abbiamo rivoluzionato il nostro integrativo aziendale nel 2009 dopo 3 mesi di trattativa, una contrattazione

che ha sempre tenuto in grande considerazione le esigenze dell'azienda e dei dipendenti. Inoltre, questo cambiamento è stato avviato, cercato e trovato – lo dico con un pizzico di orgoglio – attraverso il pieno accordo delle organizzazioni sindacali e senza scioperi.

Perché il bisogno di un cambiamento?

Purtroppo in GE, anche per via di un passato importante, ci portavamo dietro un fardello di accordi, prassi e verbali che risalivano in alcuni casi a più di 50 anni fa e che ci legavano a regole sorpassate e difficili da applicare in un'impresa lanciata verso il futuro come la nostra. Per rimanere aggiornati sulle esigenze attuali e prossime dell'azienda, su mia iniziativa, ho voluto superare quanto c'era di antecedente caratterizzato da accordi superati e complicati, abbiamo costruito un integrativo "tombale" del passato che fosse accessibile a tutti e che si rivolgesse al futuro, alla semplificazione e all'innovazione.

Sul fronte *relazioni industriali*, cosa ne pensa dell'accordo *interconfederale dello scorso 15 aprile 2009*?

Sinceramente vorrei vedere delle statistiche o dei dati che mi dicano cosa è stato deciso a livello decentrato e confrontarlo con quanto scritto nell'accordo interconfederale o nei vari Ccnl; questo paragone sarebbe necessario per incentivare una semplificazione delle regole. Bisognerebbe accordarsi su quali sono i "principi sacri" intoccabili dell'accordo interconfederale, che uniformano la disciplina generale di determinati argomenti, e quali sono le materie che posso essere oggetto di trattativa di secondo livello.

In ogni caso il mio giudizio sull'accordo è favorevole perché viene spostato ancora di più il baricentro della contrattazione verso il secondo livello e alle singole realtà aziendale. Certo è che una riforma deve essere condivisa da tutti, perché altrimenti il rischio è di trovarsi con contratti zoppi. Poi, parlando chiaro, è ora di ridurre il numero dei Ccnl: sono troppi per un'industria che vuole e deve decollare!

Cogliamo l'occasione per chiederle cosa ne pensa dell'accordo di *Pomigliano*...

È un tema molto delicato; le deroghe alla legge sono previste dallo stesso ordinamento pertanto è importante capire se quell'accordo sia legalmente valido. Comunque, a mio parere, le deroghe a leggi e Ccnl devono verificarsi solo quando necessarie, anche se è bene ricordare che le eccezioni ai vari Ccnl sono un falso problema: nelle trattative degli integrativi aziendali spesso viene tutto nuovamente rinegoziato e derogato...

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

Come detto prima, in GE il sindacato è considerato un interlocutore utile per gestire i problemi fisiologici del diritto, un sindacato moderno che raccoglie le sfide odierne e future che si presenteranno nel mercato globale.

Al sindacato, dunque, riconosciamo un ruolo di partner portatore di un contributo e di uno stimolo importante per relazioni industriali dell'azienda, deve definire con noi le regole aziendali più rispondenti e utili alla realtà ed essere un soggetto che contribuisca a creare le "leggi aziendali" che disciplineranno l'ambiente industriale in cui opera.

Tuttavia oggi c'è un serio problema di rappresentatività dei sindacati che deve essere risolto...

Avendo lei lavorato in ambito globale, si è mai, dovuto confrontare con sindacati stranieri? Ci sono differenze rispetto ai nostri?

Essendo GE una multinazionale mi sono trovato in qualche occasione a essere presente su tavoli di trattativa in altri Paesi. Le richieste sono circa le medesime che fanno i nostri sindacati e il clima non è diverso, tuttavia ci sono pretese aggiuntive diverse e molto particolari riflesso di culture e prassi diverse che teniamo in grande considerazione.

Parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge riguardanti la partecipazione dei lavoratori agli utili. Cosa ne pensa?

La vera questione da risolvere per affrontare un progetto di tale portata è la rappresentatività dei sindacati, un punto debole delle associazioni di categoria non ancora risolto. Prendere in esame una partecipazione diversa dalle forme già esistenti senza avere preventivamente definito criteri certi e

condivisi di rappresentatività sarebbe certamente prematuro. Senza tener conto che un rafforzamento della partecipazione richiederebbe anche una gestione non conflittuale delle problematiche di comune interesse. Ad ogni modo la partecipazione ai risultati delle aziende è già contemplata e implementata, proprio attraverso lo strumento dei "premi di partecipazione" così come vi è in molte aziende ampia informazione e partecipazione nella gestione di materie aventi rilevanza collettiva.

A proposito di welfare, un argomento molto a cuore alle aziende e ai lavoratori, cosa ne pensa? In GE applicate qualche progetto in tal senso?

Il welfare è stato parte integrante della "riforma" dell'integrativo da noi concluso, come detto, nel 2009. Abbiamo voluto introdurre per i nostri dipendenti varie forme di sostegno al reddito, come uno spaccio virtuale *online* con prezzi competitivi che è in fase di *start up*, un'assicurazione sanitaria e il rafforzamento della pensione integrativa.

Abbiamo, inoltre, adottato varie forme di flessibilità rivolte, da un lato, al personale tramite l'introduzione del telelavoro e di un "part-time in ufficio/full-time a casa" – cioè la possibilità di operare per metà giornata lavorativa presso la propria abitazione – e, dall'altro, alla fase produttiva per venire incontro alle esigenze dell'azienda, il tutto osservando e tenendo ben presente le esigenze derivanti dal bilanciamento famiglia-lavoro dei lavoratori; per fare ciò abbiamo messo al centro dei nostri progetti la persona e la possibilità di aumentare la produttività contestualmente a un miglioramento del posto di lavoro.

Dott. Franchi, c'è un progetto in particolare avviato dall'HR di GE Oil & Gas a cui tiene particolarmente?

Sì, ce n'è uno che abbiamo lanciato e di cui vado molto fiero. Abbiamo dato vita ad un triangolo virtuoso tra azienda, scuola secondaria e Università, con l'appoggio della Provincia di Firenze. Prima di tutto abbiamo iniziato a fare delle attività di orientamento nelle scuole secondarie, poi abbiamo attivato degli stage estivi, scaglionati negli anni, presso l'azienda che iniziano l'ultimo anno di scuola secondaria e terminano alla fine del durante il percorso accademico. In particolare lo stage di 6 mesi inizierà durante l'ultimo anno della scuola secon-

daria (15 giorni) per continuare nel primo biennio dell'università (altri 15) giorni e terminare il 5 anno di università (5 mesi). A mio avviso si tratta di un'importante sperimentazione che dovrebbe stimolare un "dialogo" tra i vari soggetti pubblici e privati interessati all'orientamento degli studenti. Un progetto formativo di uno studente della scuola secondaria scritto a "quattro mani" dal professore della scuola stessa e dal professore dell'università rappresenta sicuramente un importante ed anche formale momento di condivisione dei percorsi di crescita professionale e personale. Quindi dialoghi e rapporti rafforzati non solo tra mondo dell'educazione e del lavoro, ma anche all'interno del mondo dell'educazione tra istituti, scuole secondarie ed università.

Il tutto con il ruolo attivo della Provincia di Firenze, che ha agito da collante fra le parti. In Italia c'è poca attenzione a un aspetto importante: oltre a mancare il dialogo tra università e lavoro, c'è scarsa comunicazione anche nello *step* precedente tra scuola e università.

Sul fronte riforme ci sono molte proposte di ammodernamento del mercato del lavoro. Contratto unico, *flexicurity* e Statuto dei lavori: quale le sembra più convincente?

Mi sento di dire che ognuna delle proposte presentate ha molti aspetti positivi, integrando tra loro i vari progetti si potrebbero raggiungere ottimi risultati che rivoluzionerebbero in positivo l'attuale mercato del lavoro che, infatti, dimostra in alcuni casi parecchie lacune e di non essere all'altezza.

Un istituto in vigore che può veramente cambiare le carte sul tavolo è la somministrazione a tempo indeterminato, direi che si avvicini a una *flexicurity* tra privati; è uno strumento che garantirebbe la tutela del lavoro e non del posto di lavoro rendendo ancora più attive le agenzie di *placement*. Ragionandoci ci sono delle potenzialità enormi: molte tutele, trasparenza, garanzie salariali, *job security*, insomma la flessibilità che le aziende tanto chiedono e la stabilità auspicata dai lavoratori.

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

Sono numerose le doti richieste, tra i tratti essenziali più importanti penso che bisognerebbe porre

l'accento sul *Business Partner* e sull'*Employee Advocate*.

Il primo spinge l'operatore a conoscere le esigenze del business e dell'azienda coniugandole tra loro, il secondo è l'esigenza di andare incontro alle necessità e alle richieste dei lavoratori, cioè delle persone.