

Intervista

ADAPT

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Adriano Gallea, Human Resources Manager, PRIMA INDUSTRIE S.p.A.

Se aziende multinazionali statunitensi come Apple o Microsoft possono vantare “semplici” origini in piccoli garage, storie altrettanto affascinanti e di successo possono essere trovate in Italia, più precisamente a Torino in PRIMA INDUSTRIE S.p.A.

Tutto inizia nel 1977 con la fondazione di Prima Progetti che ha in un casolare, la cascina dei Bau-ducchi, la sua prima sede operativa; il progetto nasce dall’iniziativa di Franco Sartorio e alcuni ingegneri di cui l’ultimo rappresentante è l’attuale amministratore delegato, Gianfranco Carbonato.

Col susseguirsi degli anni PRIMA PROGETTI cambia nome in PRIMA INDUSTRIE e verso gli anni novanta comincia a dedicare tutte le proprie risorse per lo sviluppo della tecnologia del laser bidimensionale e tridimensionale, abbandonando totalmente il ramo delle macchine di misura.

Nel 1999 arriva la quotazione in borsa e nel 2000, con una serie di acquisizioni, l’azienda riesce a implementare i suoi processi produttivi diventando a pieno titolo uno dei leader di primo piano nel segmento di mercato di riferimento.

Nel 2008 l’impresa torinese raggiunge un impor-

tante traguardo tramite l’acquisizione della finlandese FINN-POWER, un salto notevole che permette di raddoppiare la sua dimensione, rientrando così a far parte dei primissimi nel settore di riferimento. Oggi PRIMA INDUSTRIE è presente in molteplici segmenti di mercato: laser e macchine laser ad alta potenza per applicazioni industriali, sistemi per la lavorazione della lamiera, elettronica industriale. La crescita di PRIMA INDUSTRIE subisce un forte rallentamento nel 2009 con la crisi congiunturale che colpisce duramente il settore riducendo drasticamente ordinativi e, conseguentemente, la produzione di macchine.

«Oggi lavoriamo a pieno ritmo, e prevediamo a breve una totale ripresa delle operazioni commerciali; puntiamo a recuperare le quote di mercato perse e a migliorare la performance del 2008, la migliore annata di sempre» ci spiega Adriano Gallea, Human Resources Manager, PRIMA INDUSTRIE S.p.A., da venticinque anni in PRIMA INDUSTRIE, dove ha ricoperto numerosi incarichi di responsabilità. «Vista la mia lunga permanenza in azienda forse sono uno dei pochi a sapere che PRIMA è l’acronimo di Progress in Manufacturing

Automation».

Gallea, nella sua lunga esperienza in PRIMA INDUSTRIE ha ricoperto diversi incarichi. Può raccontarci, brevemente, le tappe principali che hanno contraddistinto la sua permanenza in PRIMA INDUSTRIE?

In passato mi sono occupato di formazione verso i clienti e di documentazione tecnica e questo mi ha permesso di viaggiare e di conoscere a fondo il prodotto che commercializziamo; non penso che, oggi, potrei essere un responsabile del personale efficace senza sapere bene ciò che produciamo.

Successivamente sono passato alla selezione del personale, una esperienza che mi ha dato molte soddisfazioni e che non ho mai voluto interrompere; lo ritengo un ruolo chiave all'interno della funzione, perché deve interfacciarsi e rapportarsi continuamente col business e le sue esigenze.

E poi vorrei sottolineare un altro aspetto di questa specializzazione: penso che la vera soddisfazione per chi opera nel *recruiting* sia di guardare i giovani crescere, osservare il loro sviluppo e vederli arrivare a grandi traguardi.

Veder partire una persona da zero e osservarne la crescita è straordinariamente appagante.

Quale contributo specifico è stato richiesto alla funzione risorse umane di un'azienda?

Ci sono due modi di dare un contributo tramite l'HR, uno antiquato e uno moderno. Il primo vede le risorse umane impegnate all'applicazione ferrea delle regole tramite controlli e "inquisizioni": il lavoro sporco all'interno della fabbrica che però, se limitato a questo, fa perdere delle importanti occasioni di crescita all'azienda. Le risorse umane dovrebbero, invece, individuare le leve giuste per facilitare il lavoro, siamo dei facilitatori di processi.

Una divisione risorse umane moderna deve avere anche il compito, specie in questo periodo di forte incertezza, di ascoltare timori e paure dei colleghi: siamo una squadra con obiettivi comuni, non una famiglia come invece a volte, con un po' di buonismo, si tende a dipingere il contesto lavorativo.

Nel 2008 avete acquisito FINN-POWER, una

realtà di dimensioni leggermente maggiori alle vostre e molto lontana da Torino; come è avvenuto e come sta procedendo il processo di integrazione del gruppo? Quali sono state le maggiori differenze che ha riscontrato tra i due ambienti?

Nel processo di acquisizione delle due realtà l'integrazione dell'HR non è stata tra i primi punti toccati, ma adesso stiamo recuperando il terreno perso e stiamo cominciando a studiare le diverse *policy* aziendali da implementare.

In generale mi sembra che il sistema di welfare finlandese sia molto distante dal nostro e rilevo una organizzazione del lavoro estremamente improntata all'autonomia individuale, in alcuni casi eccessiva perché priva di un livello minimo di controllo e coordinamento.

In ogni caso ritengo che oltre ad una lontananza geografica, che sicuramente non aiuta l'integrazione, ci sia un distacco culturale notevole cui si può rimediare con il buon senso di tutte le parti e devo dire che tutti i passi fatti finora in una direzione di comune comprensione e coordinamento iniziano a dare buoni risultati. Dobbiamo continuare con determinazione in questo senso.

Rimanendo sul tema della crisi congiunturale, come giudica il nostro sistema di ammortizzatori sociali?

In PRIMA INDUSTRIE abbiamo fatto ricorso agli ammortizzatori sociali sia in Italia che in Finlandia e stiamo finendo di utilizzarli vista la recente ripresa.

All'inizio sentir parlare di strumenti di sostegno al reddito ha rappresentato un vero e proprio choc per i nostri dipendenti, nessuno sapeva esattamente di cosa si stava parlando e anche per questo è stata una scelta sofferta utilizzare la CIGO nei nostri stabilimenti.

Se devo dare un giudizio sul sistema di ammortizzatori sociali ritengo che essi siano efficaci, anche se penso debbano essere usati senza fini assistenziali e le aziende, visto che sono un costo sociale, non dovrebbero approfittarne se non quando si renda assolutamente indispensabile.

Probabilmente l'impianto potrebbe essere migliorato, investendo molto in politiche di riqualificazione e di formazione per i lavoratori sospesi, per non

parlare di una mia visione in cui possa realizzarsi la riduzione dei compensi dei dipendenti per salvare le aziende in caso di crisi. Quest'ultimo punto da un lato rappresenterebbe una scommessa, dall'altro potrebbe essere un modo per sanare l'impresa e creare le condizioni necessarie per ripartire.

Come mostrano dati recenti, la *produttività* risulta ancora essere una nota dolente per il nostro Paese. Com'è affrontato questo tema in PRIMA INDUSTRIE?

Sul punto ci consideriamo all'avanguardia. A gennaio abbiamo firmato l'integrativo aziendale, prevedendo un premio di risultato basato su cinque indici: Ebitda aziendale, volumi di produzione, qualità, efficienza e presenteismo. Sono tutti parametri di grande valore per PRIMA INDUSTRIE ma vorrei soffermarmi un attimo sull'indice della qualità, che ci sta molto a cuore: oltre a prevedere un *bonus* è previsto anche un *malus*, che incide negativamente sull'importo totale del PDR, qualora i valori raggiunti non siano sufficienti a quanto da noi richiesto e firmato con i sindacati.

In generale penso che il secondo livello di contrattazione debba ragionare diversamente dal primo livello: la contrattazione aziendale deve aiutare il personale a capire come dare il proprio apporto all'impresa e agevolare salti di produttività sempre più frequenti a causa del mercato. Penso che i premi di risultato debbano essere usati sempre più intensamente anche per nuovi temi e argomenti: gli incentivi economici sono importanti, anche perché quasi nessuno lavora per grandi ideali.

Gallea, l'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 segna una svolta importante per gli assetti delle relazioni industriali del nostro Paese. Come giudica il nuovo modello?

Se procediamo nella direzione indicata dalle parti al momento della firma, penso che l'accordo possa dare un apporto positivo all'attuale sistema.

Tuttavia voglio soffermarmi sul fatto che ormai i Ccnl sono accordi appartenenti al passato, oggi è necessario andare al nocciolo delle questioni e osservare da vicino le diverse realtà imprenditoriali senza essere costretti ad applicare contratti metalmeccanici anche a *Software House*.

Penso che si debba rendere più "anoressico" il Ccnl di settore ed integrarlo a livello aziendale affinché possa regolare veramente la vita aziendale dell'impresa, è risaputo che il secondo livello è fonte inesauribile di sviluppo di idee e innovazione che permette alle imprese di rispondere meglio al mercato globalizzato, mentre i Ccnl non tengono assolutamente conto di questo aspetto.

Ci può dare un suo parere sulle ultime vicende legate alle *deroghe del Ccnl metalmeccanico e nello specifico al settore auto*?

Bisogna esserci dentro per capire cosa sta accadendo...

È evidente che il vertice Fiat, per fare investimenti importanti e recuperare quote di mercato perse, ha spargliato le carte sul tavolo e qualcuno è stato escluso dalle trattative, forse bisognava lavorare di più sui margini per trovare una linea di mediazione e condivisione delle nuove regole con tutte le parti. Il vero problema della partita è stato vedere un sindacato diventare a tratti un partito e, infatti, quando ha espresso il suo parere, mi è sembrato di ascoltare un movimento politico: questo non è un valore per chi dovrebbe rappresentare i lavoratori...

Qual è la sua *opinione del sindacato*?

Le RSU interne stanno seguendo con attenzione l'andamento aziendale e vedo una risposta partecipata a fronte delle necessità dell'impresa.

Penso che il primo passo da fare verso il sindacato sia collegato al bisogno di fornire loro numeri chiari creando un rapporto trasparente che eviti incomprensioni tra le parti.

I problemi vanno condivisi con le organizzazioni sindacali e le soluzioni vanno trovate insieme, voglio che il sindacato sia a conoscenza delle nostre esigenze, il mercato è senza pietà e il cliente valuta: ci premiano o ci puniscono a seconda del nostro operato.

Un sindacato che non prende in grande considerazione il mercato su cui si muove un'azienda dimostra di non aver capito i meccanismi che danno la possibilità alla stessa di proseguire il suo cammino, in certi casi non si deve parlare solo di diritti ma anche di doveri!

Probabilmente al sindacato servirebbe un "salto

culturale” che gli permetta di andare oltre questioni ideologiche, recuperando il vero valore del lavoro senza difendere concetti non più inespugnabili. Infine il vero quesito è il seguente: “il sindacato quanto rappresenta i lavoratori?”, sicuramente meno di un tempo...

La rappresentatività sta diventando sempre più una delle criticità irrisolte del nostro sistema di relazioni industriali: a suo parere sono le parti sociali che devono arrivare ad una soluzione o spetta a Governo e Parlamento sciogliere questo difficile nodo?

Penso che il Governo non debba partecipare e intromettersi in un discorso legato alla rappresentanza, magari dovrebbe seguire l’evolversi del dialogo da osservatore esterno e vigile, pronto a mediare in caso di necessità.

Il tema della rappresentatività è strettamente legato alle parti sociali e una loro deresponsabilizzazione a causa dell’intervento governativo non la vedo di buon occhio!

Un tema molto dibattuto in questo momento riguarda l’esigibilità dei contratti collettivi firmati dalle parti...

Su alcuni temi su cui si chiede l’esigibilità e il rispetto dei Ccnl firmati c’è il rischio di cadere in criticità interne all’azienda ed avere dipendenti che operano male o peggio rispetto alla gestione concordata...

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

Penso che tramite il premio di risultato esista già una partecipazione dei dipendenti agli utili aziendali, sono premi variabili strettamente legati ai risultati.

Tutt’altra cosa è invece la partecipazione dei lavoratori ai consigli di amministrazione delle società, credo che questo impianto sia molto distante dalla nostra realtà e molto lontano come ipotesi applicabile anche in Italia.

Tra le motivazioni alla base della mia opinione vi

è, prima di tutto, la considerazione che le RSU e le associazioni di categoria non sono ancora pronte. L’esperienza in PRIMA INDUSTRIE è sicuramente buona, i rappresentanti sindacali unitari dei lavoratori sono persone serie e preparate, ciò nondimeno per certi progetti più ambiziosi ci vorrebbe ancora più competenza e attenzione. Infine, le questioni immediatamente successive a tale impostazione sarebbero quelle di capire chi dovrebbe sedere al tavolo nel CdA per i lavoratori e se essi sono comunque pronti ad accettare i rischi della poltrona.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Avete avviato anche voi questo tipo di strumento?

Da parecchio tempo applichiamo dei programmi di welfare, abbiamo un sistema di assicurazione sanitaria per spese mediche pagata dall’azienda al 60% e forniamo gratuitamente assistenza sociale di fabbrica tramite l’intervento dell’Unione Industriale di Torino che offre consulenza ai nostri dipendenti per le pratiche pensionistiche, di maternità e previdenziali. Inoltre abbiamo interessanti premi natalità, premi per i risultati scolastici dei figli dei dipendenti e contributi funerari.

Può raccontarci di un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando adesso cui tenete particolarmente?

Abbiamo concluso da poco l’informatizzazione dei cedolini tramite una consolle disponibile a manager e maestranze che sia in funzione anche quando le persone non sono fisicamente in sede.

Praticamente ogni dipendente può visualizzare la situazione del proprio rapporto di lavoro da qualsiasi luogo e fare, per esempio, la richiesta di ferie o di permesso in via telematica.

Il progetto era particolarmente delicato e aveva il fine di deflazionare il lavoro alla divisione HR, riducendo sprechi di tempo e di risorse; è stato un programma apprezzato sia in azienda che all’esterno, non a caso abbiamo anche ricevuto un premio a riguardo.

Gallea, a proposito di ammodernamento del

mercato del lavoro, ci sono numerose proposte di riforma in tema. Cosa ne pensa?

Ad oggi è importante che ci sia uno strumento che possa assicurare il rientro nel mercato del lavoro dei dipendenti sospesi e dei disoccupati. Un sistema del genere ridurrebbe drasticamente le tensioni e il rischio sociale e permetterebbe, tramite massicce attività di formazione e addestramento, la riqualificazione e il ricollocamento dei lavoratori. Il mio ragionamento va visto soprattutto in prospettiva futura ove certi mestieri e certe mansioni non saranno più presenti sul mercato del lavoro.

Inoltre, vista l'alta professionalità in possesso di coloro che stanno uscendo dal mercato del lavoro, un'idea interessante potrebbe essere quella di recuperare la loro esperienza tramite il tutoraggio ai neo assunti, sarebbe un modo per concludere brillantemente una carriera e offrire comunque una prospettiva nella fase conclusiva della vita professionale.

In tema di entrata nel mercato del lavoro, quali sono a suo parere le criticità del sistema e come porre rimedio a tali questioni?

La transizione scuola-lavoro che, sia personalmente che aziendalmente, ha una grande importanza è oggi un tema di cui si parla molto ma che, dal mio punto di osservazione, non trova ancora risposte strutturali adeguate. Purtroppo, anche in questo il sistema Italia è ancora un *follower* e, al di là di enunciazioni di principio, non si fa ancora abbastanza.

Durante i colloqui con i candidati diventa evidente la poca conoscenza delle richieste delle Aziende come per esempio conoscenza delle lingue, disponibilità alla mobilità nazionale ed internazionale per citare solo due aspetti. Se approfondiamo il tema, ci si rende conto che non si sa a chi attribuire la responsabilità di queste carenze: scuola? famiglie? aziende? Io credo che ce ne sia per tutti, ma credo anche che con un briciolo di buona volontà, da parte di ciascuno, si potrebbero iniziare ad ottenere risultati migliori ed in breve tempo. La mia idea sarebbe quella di creare una sorta di "laboratori" nei quali sperimentare azioni coordinate da parte di questi soggetti al fine di dimostrare che un modo di operare a beneficio di tutti è possibile.

Per quanto ci riguarda in PRIMA INDUSTRIE stiamo ragionando in futuro all'inaugurazione di una *Academy* interna aperta anche agli esterni al fine di aiutare e supportare le scuole e aziende del tessuto industriale territoriale e nazionale, ritengo si debba lavorare sullo stimolo per i ragazzi a fare bene e migliorarsi tramite l'istituzione.

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

Per lavorare nell'HR la dote tecnica è un elemento essenziale per garantire precisione nell'operato: se la funzione risorse umane commette un errore rompe meccanismi complessi e difficili da ricostruire e rinsaldare.

In ogni caso, le doti essenziali da possedere sono la passione, la cura e l'attenzione. Un'attenzione rivolta soprattutto a come si trattano le persone e impegno a pretendere e a dare: in quest'ottica veder crescere le persone è una soddisfazione enorme.