

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Pietro De Biasi, Direttore risorse umane e relazioni industriali, Riva Fire S.p.A.

«Io non sono un capitalista, ma un imprenditore industriale» ama ripetere Emilio Riva, fondatore nel 1954 dell’omonimo gruppo, una delle dieci realtà più importanti del panorama siderurgico mondiale e leader del settore in Italia. Un posizionamento frutto di più di cinquanta anni di attività ed una politica di forte espansione che è passata, nel 1995, dall’acquisto dell’ILVA (ex Italsider), l’importante impresa siderurgica privatizzata dal Governo italiano. Il Gruppo vanta circa 25.000 dipendenti sparsi nel mondo, di cui 12.000 a Taranto presso lo stabilimento dell’ILVA, il più grande del Paese e d’Europa che, con i suoi cinque altiforni, copre circa un terzo della produzione siderurgica italiana. Il gruppo Riva è cresciuto avviando una politica di espansione globale del suo perimetro industriale e oggi è possibile contare ben 38 siti produttivi di cui 20 in Italia ed il resto disseminato tra ex Germania dell’Est, Francia, Belgio, Spagna, Canada e Tunisia dove si assiste a tutti gli stadi della filiera siderurgica, dalla produzione di acciaio grezzo, alla laminazione, alla produzione di acciai rivestiti e lamine da treno “quarto” e tubi saldati di grande diametro per gasdotti e oleodotti.

«La grande innovazione del gruppo sta anche nella sua gestione, che avviene attraverso un particolare sistema informatico che ci permette di soddisfare le esigenze più complesse in tempi brevi e controllare efficacemente i singoli ordini in ogni fase della produzione e commercializzazione» ci spiega Pietro De Biasi, Direttore risorse umane e relazioni industriali, Riva Fire S.p.A., giurista con un passato in Alitalia e con alle spalle anche esperienze significative all’estero, sempre nel gruppo Riva.

**Dottor De Biasi, quale contributo specifico è richiesto alla funzione risorse umane di un’azienda così importante? Quali ripercussioni ha implicato per voi questo momento di crisi?**

Negli ultimi due anni la crisi si è fatta sentire parecchio, al punto che il nostro fatturato è calato di cinque miliardi di euro dal 2008 al 2009: possiamo parlare di una grave recessione con effetti drammatici che, al momento, è stata gestita con l’utilizzo degli ammortizzatori sociali che ci hanno permesso di trovare il consenso di organizzazioni sindacali e

lavoratori, i più colpiti in questa fase.

Dunque, l'HR ha avuto una funzione centrale nell'affrontare questo periodo di crisi economica: da un lato abbiamo operato sul versante tecnico, da un punto di vista organizzativo, dall'altro abbiamo lavorato affinché rimanesse aperto il canale "politico" con le parti sociali, un compito difficile che ha come obiettivo l'evitare che si interrompa il dialogo con la controparte.

### **Proseguendo il discorso sulla recessione economica, qual è la sua opinione sugli *ammortizzatori sociali*?**

Gli ammortizzatori sociali sono serviti tantissimo e si può affermare che la tenuta c'è stata in tutta Europa. Forse solo la Spagna si è trovata veramente in difficoltà a causa di un sistema di integrazione del reddito piuttosto rozzo e limitato, mentre in Germania, in questo momento, c'è addirittura una ripresa dell'occupazione. Detto ciò non mi sembra che l'Italia sia stata un caso straordinario rispetto agli altri...

L'unica critica che si può sollevare verso il sistema adottato nella nostra penisola è che questo costituisce una difesa "monca" che non tiene conto di coloro che sono disoccupati: l'impianto tutela solo le persone con un posto di lavoro.

Devo comunque dare atto che sarebbe stato difficile impostare una riforma degli ammortizzatori sociali in questo periodo e l'unica valida soluzione adottabile e, in effetti, adottata, è consistita nell'ampliamento di quanto era già presente; mi sembra evidente che, passata la tempesta, un discorso di riforma e ristrutturazione dovrà essere assolutamente affrontato.

Per quanto riguarda il nostro gruppo, oltre all'utilizzo dei canonici ammortizzatori sociali, un importante risultato è stato raggiunto con i sindacati tramite un accordo di attivazione di contratti di solidarietà per 24 mesi che partirà da ottobre per i 1.920 dipendenti del sito di Genova: si tratta dell'ultima fase di un percorso di ristrutturazione e riconversione dello stabilimento ligure partita nel 2005 e che ha visto un nostro investimento di oltre 800 milioni di euro.

**Per quanto riguarda la *produttività* che, come mostrano dati recenti, risulta ancora insufficiente,**

**te, come stimolarla?**

Sicuramente i sistemi di retribuzione variabile aiutano ad aumentare la produttività, tuttavia non devono essere sopravvalutati perché non mi sembrano né l'unica, né la principale medicina per questa piaga che affligge il sistema produttivo nazionale.

Bisogna ragionare e affrontare la questione con sincerità: il vero problema che interessa il nostro Paese è la pubblica amministrazione che notoriamente ha livelli di produttività bassissimi. Infatti, è importante evidenziare che se si parla di performance complessiva, il settore manifatturiero italiano si trova tra i primi posti a livello mondiale e importanti segmenti del sistema industriale nostrano sono altamente competitivi ma, come dicevo, i peggiori abbattono quanto di buono fatto dai migliori.

Nel gruppo Riva la retribuzione variabile è legata a produttività ed efficienza produttiva, un impianto che ben si allinea con la contrattazione di secondo livello; mentre logiche di partecipazione agli utili dei lavoratori sono più lontane dalla nostra cultura e, credo, di larga parte del capitalismo italiano.

### **Dottor De Biasi, parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge riguardanti la *partecipazione dei lavoratori agli utili* da lei appena citata. Cosa ne pensa?**

La partecipazione agli utili è un sistema retributivo ben diverso dalla gestione partecipata dell'impresa e, a quanto si è visto dalle nostre parti, e non solo, la partecipazione alla gestione dell'impresa, o al suo capitale, è un istituto utilizzato soprattutto per situazioni aziendali critiche in cui vengono coinvolti i lavoratori per meglio gestire tagli di costi, altrimenti di difficile imposizione. In linea generale, invece, la partecipazione agli utili, come forma di retribuzione, dovrebbe prevedere uno scambio che consenta una retribuzione più alta rispetto a quella contrattata, giacché, in cambio, i lavoratori si fanno parzialmente carico del rischio d'impresa. Inoltre è da evidenziare, in relazione ai possibili benefici in termini di produttività, che a livello collettivo la partecipazione non sempre incide direttamente sulla produttività dell'operaio medio perché non è detto che l'impianto venga capito o compreso, rendendo pertanto inutile ogni stimolo di moti-

vazione insito in un progetto di partecipazione, cioè soprattutto quando la dimensione dell'azienda è particolarmente grande.

Sinceramente mi piace vedere l'istituto da un punto di vista laico: la partecipazione agli utili è una forma di retribuzione come tante altre e può essere più o meno utile a seconda delle diverse condizioni di contesto. A proposito, si parla molto della Germania come modello per questo tipo di retribuzione; peccato che invece, in questo Paese, dove come è noto esistono forme di cogestione previste dalla legge, la partecipazione agli utili come forma di retribuzione sia praticata molto poco.

**Sul fronte relazioni industriali, che giudizio dà dell'accordo interconfederale dello scorso 15 aprile 2009?**

Sono piuttosto critico, sostanzialmente stiamo parlando di un accordo interconfederale in cui è stata fatta una modesta opera di manutenzione di quello sottoscritto dalle parti sociali nel 1993, dunque non ci trovo dei contenuti particolarmente innovativi che possano aiutare un'espansione della contrattazione di secondo livello, tanto auspicata dalle parti. Attualmente la fotografia delle relazioni industriali in Italia vede un sistema, quello del doppio livello di contrattazione, che è una vera e propria anomalia nel mondo sviluppato. A ben vedere ci sono altri Paesi stranieri che lavorano e producono meglio di noi senza duplicare la contrattazione; dunque c'è da chiedersi se sia proprio questa la risposta giusta ai nostri problemi. Ragionando su quanto detto, non si può negare che quello del nostro Paese è un sistema di contrattazione collettiva decentrata molto farraginoso che duplica ogni volta le occasioni di conflitto tra le parti del tavolo e, in aggiunta, dà un impulso molto esiguo all'innalzamento dei livelli retributivi. Forse stiamo addirittura parlando di una contrattazione di secondo livello che non è più parte della risposta ma parte del problema!

Infine, trovo che l'accordo stesso sia incentrato troppo sul Ccnl che, come noto, disciplina la materia settore per settore. Uno dei problemi affiorati nel Ccnl metalmeccanico è stato sollevato proprio dall'accordo di Pomigliano: una deroga vera e propria a quanto stipulato dalle parti a livello nazionale, che ha provocato tutto quello che sappiamo...

**Dottor De Biasi, cogliamo l'occasione per chie-**

**derle cosa ne pensa dell'accordo di Pomigliano...**

Diciamolo chiaramente: benché l'accordo siglato a Pomigliano comporti delle deroghe al Ccnl, esso non è incostituzionale, né viola norme inderogabili. Ho colto questo evento con una ventata di positività nell'ambiente perché ha avuto la grande capacità di inserire nelle relazioni industriali argomenti cruciali come la produttività e l'organizzazione del lavoro. Inoltre, l'accordo è stato l'occasione per parlare apertamente di assenteismo, un tema tabù che affligge anche alcuni nostri stabilimenti italiani; in linea generale, le relazioni industriali potrebbero trarre un grande beneficio da questo "strappo".

Lo stesso riassetto dei diversi livelli contrattuali ha fatto negli ultimi mesi progressi sostanziali con l'accordo della Fiat, con importanti risvolti per il futuro in cui potranno essere inserite clausole di deroga nei Ccnl di settore e a Pomigliano sta avvenendo quello che in altri Paesi, come la Germania, è già realtà, laddove sono previste particolari clausole di apertura nei contratti aziendali o nei contratti collettivi nazionali.

Lo scatto culturale che ci dovrà essere nei prossimi anni si sostanzia nella possibilità di far entrare nel quotidiano le eventuali modifiche dei Ccnl che, ricordiamoci, non sono legge. Infine è comprensibile il risalto mediatico che ha avuto l'accordo: il nuovo meccanismo impostato non sarà interessante solo a livello teorico ma avrà ripercussioni anche sulla società civile in generale.

**A proposito di accordi, per quanto riguarda il vostro integrativo aziendale, a che punto sono le trattative?**

L'accordo di massima sul premio di risultato del nostro integrativo aziendale è stato raggiunto, a settembre si discuterà dei vari aspetti normativi: puntiamo a chiudere quanto prima il tavolo con la firma di tutti i sindacati.

È importante sottolineare che a fronte di una profonda crisi come quella subita da noi è stata importante la risposta data dalle organizzazioni sindacali che hanno replicato positivamente a quanto da noi impostato e compiuto, senza acuire situazioni che avrebbero portato allo strappo doloroso tra azienda e lavoratori e sindacati.

## **Parlando sempre di relazioni industriali, che cos'è oggi il sindacato?**

Nel gruppo Riva da sempre abbiamo una forte presenza sindacale dovuta al fatto che alcune delle nostre controllate hanno un passato nel settore pubblico, da sempre con alti tassi di sindacalizzazione. Penso che il sindacato abbia un problema di identità nella tripartizione delle principali sigle. Mi spiego: quando furono istituiti i vari sindacati, essi rappresentavano i diversi filoni di pensiero, c'era l'associazione di categoria che faceva capo all'idea comunista e socialista, chi invece si avvicinava a realtà di ispirazione cristiana e socialdemocratica ed infine i nostalgici del vecchio corporativismo. Tutte queste distinzioni dopo il muro di Berlino hanno smesso di avere un senso perché la società moderna, a differenza delle diverse sigle sindacali, non si riconosce più in queste distinzioni sorpassate e i sindacati si trovano attualmente a dover ragionare in una nuova ottica di competizione interna per accumulare considerevoli fette di potere e di consensi.

Il vero problema di questa concorrenza è la negativa influenza che ha sulle relazioni industriali che risultano destabilizzate per il vasto numero dei sindacati presenti nella trattativa.

## **Dottor De Biasi, a fronte di ciò come vede l'evoluzione del sindacato?**

Qualsiasi evoluzione ci sarà in futuro non prevedo tempi brevi, soprattutto per quanto riguarda il superamento di questo meccanismo di frammentazione che, come detto, disturba ed incide negativamente sulle relazioni industriali nei suoi lati pratici. Basti pensare ai vantaggi che hanno i Paesi in cui è presente solo un sindacato di riferimento dove c'è il superamento della questione da me sollevata, un problema comunque di matrice "mediterranea" – non a caso nessuno dei Paesi che si affacciano nell'area meridionale dell'Europa è capace di vantare buoni esempi da esportare in altre parti del mondo.

## **Dottor De Biasi, il gruppo Riva è presente in molte parti del mondo e lei stesso ha avuto esperienze lavorative all'estero; quali sono le differenze che ha potuto constatare fra i sindacati dei**

## **diversi Paesi?**

Nei Paesi nei quali le aziende si devono interfacciare con un solo sindacato è abbastanza ovvio che gli accordi conclusi hanno maggiore tenuta, non ci sono problemi di rappresentanza e di successione dei contratti, anche se avere un solo interlocutore dall'altra parte del tavolo non è per forza un aspetto positivo vista la sua maggiore forza.

A differenza dell'Italia, dove lo Stato interviene raramente nelle relazioni industriali per il forte rispetto che nutre nei confronti delle parti, in Francia, dove in parte la situazione è molto simile alla nostra, lo Stato riveste un ruolo forte e significativo sul tavolo delle trattative e risponde con propri interventi alle carenze e alle lacune delle parti.

In definitiva, la rottura della coesione sindacale è un dato di fatto nonché un processo irreversibile dovuto alla forte concorrenza tra le sigle sindacali; una delle vie di uscita da questa crisi d'identità potrebbe essere l'unificazione, che però è solo un progetto immaginario.

## **Nel vostro settore è molto difficile vedere modelli di welfare aziendale. Nel gruppo Riva avete impostato qualche piano di welfare, qual è la sua opinione in proposito?**

Nel gruppo ci sono particolari programmi di *screening* sanitari e cardiologici per i dipendenti che operano nel sito di Taranto ma, in linea generale, va detto che la nostra realtà non vanta una tradizione o un passato associabile ai sistemi di *welfare*. È un tema verso il quale non sono contrario, anzi può essere visto come un elemento di coesione interna cui appoggiarsi, anche se rimango alquanto perplesso di fronte a coloro che, vogliono introdurre un *welfare* di settore gestito e controllato da enti bilaterali. La mia posizione critica vuole evitare che corpi intermedi sclerotizzino ancor più la partecipazione sindacale e inseriscano le problematiche derivanti dalla frammentazione delle organizzazioni sindacali anche in un siffatto sistema.

Infine è bene precisare che politiche di *welfare*, se introdotte dalle imprese, spesso si differenziano sia in base alle varie realtà geografiche che in base al settore in cui operano le aziende perché proprio da questi elementi è possibile instaurare più o meno facilmente un dialogo costruttivo con sindacati e lavoratori.

**Dottor De Biasi, può raccontarci un particolare progetto in tema di HR che avete lanciato cui tenete particolarmente?**

In questo momento di crisi molto intenso per il settore, il gruppo Riva ha voluto dare vita ad un progetto molto importante creando con alcune Università corsi di siderurgia con l'obiettivo di rinnovare il *know-how* nel segmento, un problema che, a ben vedere, la siderurgia si trascina da tempo, al punto che talvolta scarseggiano le competenze.

A Taranto c'è la volontà di trovare un accordo con l'Università per integrare i corsi accademici con attività sul campo sorpassando il concetto degli stage. Sotto un altro punto di vista abbiamo sviluppato importanti collaborazioni con numerosi atenei per portare avanti un discorso più complesso riguardante l'ambiente e l'impatto, che l'industria siderurgica ha su di esso, non a caso all'interno della nostra struttura sono presenti veri e propri servizi di ecologia e ambiente volti a gestire tali problemi.

**A proposito di ammodernamento del mercato del lavoro, ci sono numerose proposte in tema. Cosa ne pensa?**

Il contratto unico è un'idea molto brillante ma astratta, che difficilmente diventerà realtà in quanto non tiene conto della realtà italiana....

Di *flexicurity* si potrebbe parlare per ore, purtroppo un progetto tanto ambizioso non tiene conto del notevole squilibrio esistente tra nord e sud dell'Italia; è inutile volerli paragonare alla Danimarca, un Paese con caratteristiche e tradizioni ben diverse dalle nostre: mercato del lavoro completamente differente, popolazione meno numerosa e distanze brevi. Introdurre un sistema di *flexicurity* in Italia che comportasse la mobilità sociale per la popolazione, potrebbe voler dire un'incentivazione del flusso migratorio sull'asse nord-sud come già avvenuto in passato. Detto ciò, alcuni elementi della *flexicurity* potrebbero essere interessanti se ben applicati; mi riferisco al *welfare to work* e alla formazione. Ripeto, si tratta di ottime idee ma non identificabili come la soluzione del problema che si pone di risolvere.

Infine nello Statuto dei lavori trovo elementi nuovi che possono essere la base per un sistema diverso dall'attuale Statuto dei lavoratori, ciò nonostante

alcune impostazioni andrebbero cambiate e bisogna quanto prima entrare nel dibattito vero e proprio per capire alcune specificità del progetto.

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

Le doti che bisogna possedere sono le medesime richieste per ogni lavoro, non sono un supporter della iper-specializzazione delle mansioni e dei lavori; detto ciò, penso che intelligenza e buon senso sono la base di partenza per poter operare nelle risorse umane.