

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

A colloquio con Paolo Ghislandi

Human Resources & Organization Director Same Deutz-Fahr S.p.A.

Dal 1927 continua con successo a Treviglio, in Provincia di Bergamo, la storia della Same, diventata poi Same Deutz-Fahr, azienda multinazionale costruttrice di trattori e macchinari agricoli, oggi 4° produttore mondiale di trattori. L'impresa vanta un passato importante, ritrovato da alcuni anni anche grazie all'aggiornato e ricchissimo archivio che i discendenti dei fondatori della Same Deutz-Fahr hanno voluto costituire, insieme al prezioso museo che permette di ritrovare ricordi appartenenti a generazioni passate ma rimasti vivi con il restauro dei numerosi trattori esposti. Fin dalla sua fondazione la Same ha proseguito un cammino di continua espansione con numerose acquisizioni tra cui Lamborghini Trattori (1971), Hürlimann (1976) ed infine Deutz-Fahr nel 1995, da cui il nome. Attualmente la Same Deutz-Fahr è un gruppo multinazionale presente con stabilimenti produttivi e sedi commerciali in Italia, Germania, Croazia, India, Russia e Cina e con sole sedi commerciali in Spagna, Svizzera, Francia, Polonia, UK, Portogallo, Nord-America e Olanda, per un totale di 2.700 dipendenti che operano nella produzione di mietitrebbie e trattori, vero *core business* della società. La solidità dimostrata negli anni dal-

l'azienda bergamasca è ancora uno dei canali vitali dell'impresa, una tempra messa alla prova negli ultimi anni dalla crisi economica mondiale che ha drammaticamente intaccato il fatturato della Same, facendole registrare un -30% nel biennio 2009-2010. A ben vedere gli effetti della recessione hanno seriamente inciso nella cronistoria della Same Deutz-Fahr, che ha visto calare l'organico nel biennio 2009-2010, e che ha aggiunto una pagina dedicata a una ristrutturazione radicale dell'azienda articolata in due lunghi anni e terminata a fine 2010. In quest'ultimo processo le relazioni industriali hanno dovuto affrontare criticità differenti dal passato. La necessità di fornire risposte tempestive e adeguate alle nuove sfide ha, infatti, imposto un approccio maggiormente calibrato alle reali esigenze dei singoli stabilimenti dislocati nel globo, cercando di garantire un futuro sostenibile ad ogni sito produttivo. Ciononostante, «il periodo di recessione non ha arenato il continuo sviluppo delle risorse e dei progetti avviati, con particolare riferimento al progetto *Lean Production Development*, un programma che ha coinvolto in modo trasversale collaboratori di reparti diversi e che ha consentito di apprendere nuovi metodi di lavoro di grande inte-

resse per il gruppo» ci spiega Paolo Ghislandi, Human Resources & Organization Director di Same Deutz-Fahr S.p.A., economista bocconiano con un passato in Nielsen, Pirelli, Arvin Meritor, Rohm and Haas e dal 2007 in Same.

Dottor Ghislandi, la crisi in corso richiede lo sforzo congiunto di più attori. Quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della Direzione aziendale?

Oggi la funzione risorse umane deve essere sempre più partecipe delle decisioni del *board* aziendale rappresentando un naturale e diretto supporto all'attività dell'Amministratore delegato. La funzione risorse umane, infatti, si esprime al meglio quando costituisce parte integrante del management e lo aiuta nel definire linee guida ed obiettivi per la gestione dei dipendenti e delle relazioni sindacali. La Direzione HR di oggi è estremamente differente rispetto al passato, quando ricopriva solo un ruolo meramente esecutivo della linea imprenditoriale intrapresa dal management. I manager HR di allora, infatti, avevano una formazione prettamente amministrativa e con taglio ragionieristico del lavoro. Cosa che oggi è incompatibile con la gestione del personale richiesta dalle aziende moderne, lanciate verso nuove sfide globali e che necessitano imprescindibilmente di un'area HR più dinamica che ricopra un ruolo chiave, non solo nella gestione delle risorse umane, ma anche nella capacità di trattenerle, formarle e svilupparle con piani di lungo periodo.

Ci può dare un parere sul sistema di ammortizzatori sociali attualmente in vigore?

Il sistema di ammortizzatori sociali in vigore nel nostro Paese è ben strutturato e funziona in modo efficace. Prova ne è che gli strumenti di sostegno al reddito hanno fortemente contribuito a contenere gli effetti negativi della crisi nei rapporti di lavoro. In Same prima di procedere all'attivazione degli ammortizzatori sociali abbiamo avviato piani collettivi di smaltimento ferie e – una volta iniziato il ricorso alla CIGO – abbiamo registrato fin da subi-

to la sua grande utilità, soprattutto quando è cambiata l'impostazione di fruizione disposta dalla circolare n. 58/2009, attraverso la quale l'Inps ha stabilito un nuovo criterio di calcolo della settimana integrabile per la Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, che è stata così computata a giorni. Infine abbiamo attivato una duplice procedura di mobilità che ha coinvolto personale volontario o prossimo alla pensione che ci ha permesso di ridurre i costi di struttura, limitando così al massimo il "problema sociale".

Per quanto concerne la produttività, come operate per incentivarla in azienda? Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono – a suo parere – anche altri strumenti innovativi da utilizzare?

Recentemente abbiamo rinnovato l'integrativo aziendale, una opportunità che ci ha permesso di rivedere completamente l'impianto premiante eliminando parte degli indicatori che ritenevamo superati in quanto non più legati al vero andamento aziendale. Nella realtà aziendale in cui opero abbiamo riscontrato l'insufficienza di considerare i soli parametri industriali come indicatori della produttività, e perciò, insieme alla Direzione aziendale, è stata fatta la seguente considerazione: un premio funziona se viene concretamente percepito e concretamente "incassato" da tutti i dipendenti. Mi piace poter dire che abbiamo costruito con le organizzazioni sindacali un accordo definibile come un "caso scuola" che ci ha permesso di introdurre prassi e idee innovative. Tra i temi di maggiore rilievo è bene ricordare il premio di risultato legato alla sicurezza sul lavoro: l'azienda ha deciso, infatti, di istituire delle Commissioni paritetiche insieme alle OO.SS. per verificare, tramite degli audit appositamente predisposti, il rispetto degli standard di sicurezza che devono essere osservati dai dipendenti, collegando altresì la condotta positivamente verificata ad un incentivo economico. Attraverso questa virtuosa modalità operativa la popolazione aziendale può essere sensibilizzata con successo a mantenere alti i livelli di attenzione richiesti per operare in totale sicurezza. Abbiamo anche previ-

sto un premio legato alla redditività dell'azienda, il cui ammontare aumenta al crescere dell'indicatore (EBTDA/Net Turnover) che parte da un valore percentuale minimo al di sotto del quale non viene erogato. Un'ulteriore peculiarità del recente integrativo aziendale sta nel fatto che ha trattato il tema dell'assenteismo anomalo, una delle spine nel fianco per Same Deutz-Fahr. La nostra esperienza sul punto ci ha visto toccare addirittura tassi di assenteismo del 17%, con picchi relativamente elevati in corrispondenza delle giornate del lunedì e del venerdì; insomma, uno strano "effetto vasca" delle assenze che vedeva nell'inizio e nella fine della settimana lavorativa il momento più acuto del fenomeno. Per ovviare all'inconveniente l'azienda ha voluto inserire nell'integrativo aziendale la corresponsione di un premio individuale erogato mensilmente e a scala crescente in ordine alla presenza nei 2 giorni critici. In aggiunta, partendo dal fatto che l'azienda necessita di poter esercitare i propri diritti derivanti da fonti contrattuali e che ha bisogno di tutte le sue maestranze per poter operare proficuamente e aumentare la produttività, nell'integrativo abbiamo anche affrontato l'argomento legato agli straordinari disciplinati dal Ccnl di settore, che prevede un monte di 40 ore richiedibili dall'azienda per esigenze produttive. Di comune accordo con i sindacati abbiamo impostato regole chiare e condivise sul tema, stabilendo che l'azienda può richiedere lo svolgimento delle ore di straordinario con un preavviso minimo di 15 giorni di calendario e a pacchetti minimi di 4 ore. Inoltre il sistema di regolazione degli straordinari è stato altresì concertato con ulteriori limiti, prevedendo che le ore di straordinario non potranno essere superiori a 4 su base settimanale e a 16 su base mensile. Tuttavia in questa occasione abbiamo voluto anche tutelare l'azienda: infatti, qualora le prestazioni straordinarie richieste dalla Same non venissero effettuate a causa di iniziative di carattere sindacale non nazionale, abbiamo stabilito una clausola secondo cui le parti si incontreranno per definire il recupero delle ore entro i 15 giorni successivi, salvo il mancato raggiungimento dell'accordo che causerebbe il ritardo nell'erogazione monetaria di 3 mesi del primo conguaglio utile degli indicatori

industriali.

A fronte della conclusione dell'integrativo aziendale, ci può raccontare gli aspetti peculiari della trattativa?

Il vero problema della trattativa è stato far dialogare le controparti sindacali che non riuscivano a trovare punti di contatto a causa di dinamiche conflittuali che hanno caratterizzato tutto il periodo della trattativa, il tutto benché la piattaforma fosse unitaria! Potete immaginare lo sforzo che è stato fatto per concludere la trattativa in maniera unitaria, gestendo gli incontri in contemporanea, ma su due tavoli distinti e separati.

Anche a fronte dell'integrativo concluso, quanto incidono la proprietà e i vertici aziendali nelle relazioni industriali della Same Deutz Fahr?

In Same esiste un canale diretto tra proprietà e l'amministratore delegato, che definisce il punto di caduta a cui ci si deve attenere durante le trattative sindacali. Poi chiaramente sono le dinamiche negoziali che permettono di creare quei margini per giungere ad un accordo, senza discostarsi dall'impostazione iniziale, se non parzialmente.

L'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 ha segnato una svolta importante per gli assetti delle relazioni industriali del nostro Paese. Come giudica il nuovo modello?

L'accordo interconfederale del 2009 è mosso da intenti nobilissimi, tuttavia prevede la vigenza limitata ad un triennio dell'integrativo aziendale, impedendogli pertanto di avere il giusto respiro che meriterebbe per poter raggiungere gli obiettivi in esso contenuti. Gli elementi innovativi sono rappresentati dal fatto che regola le modalità e i tempi della trattativa sindacale e, soprattutto, spinge nella direzione di una forte razionalizzazione del numero di contratti nazionali di categoria e di una sempre più marcata incentivazione del secondo livello di contrattazione. Sono tutti elementi utilissimi ad adeguare le relazioni industriali in Italia

alle nuove ed incalzanti sfide del mercato globale.

Che cos'è oggi – a suo parere – il sindacato?

Il sindacato è un interlocutore imprescindibile in Italia ed estremamente importante per chi opera nelle risorse umane del settore industriale, e merita il massimo rispetto in quanto portavoce della popolazione aziendale. Tuttavia ritengo che le strutture sindacali presenti oggi nel Paese debbano intraprendere un cammino evolutivo per superare l'immobilismo in cui sono cadute e cercare di essere veramente rappresentative di tutti i lavoratori. Basti fare il confronto con il sindacato tedesco, il quale si è sviluppato al passo con le esigenze del mercato e delle imprese, dove, in applicazione del sistema della co-gestione, interviene attivamente nella definizione delle politiche del tessuto produttivo. Il sindacalista tedesco è un interlocutore di livello che vuole tutelare nel contempo gli interessi degli iscritti e l'interesse dell'azienda, perché ha compreso che essi in realtà coincidono. Ne emerge che nell'esperienza tedesca il rapporto tra impresa e sindacato è più maturo che in Italia, dove invece il sindacato non ha ancora fatto il salto di qualità per giocare un ruolo attivo in un sistema più partecipativo delle decisioni aziendali, accettandone onori e oneri.

In Parlamento sono presenti vari progetti di legge in tema di partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione di impresa. Pensa che i tempi siano maturi per importare questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?

La partecipazione è un utile strumento per la fidelizzazione e la responsabilizzazione del dipendente, ed è un punto d'arrivo al quale tendere ma dal quale siamo ancora lontani. La si può realizzare solo attraverso un dialogo costruttivo con un sindacato più maturo e più coinvolto nelle scelte direttive del *board* aziendale. Oggi siamo ancora in una fase intermedia dello sviluppo della partecipazione, che ha come momento principe quello del rinnovo (e della condivisione) dei contratti integrativi. Il forte legame del premio di risultato ad indicatori di red-

ditività e l'ampliamento delle misure di welfare aziendale sono – a mio parere – le direttrici lungo le quali può diventare più maturo il tema della partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Ma occorre tempo e una minore conflittualità tra azienda e sindacato.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa? Può riportarci un esempio attuato in Same Deutz-Fahr?

Guardo con favore allo sviluppo di modelli di welfare introdotti nelle diverse realtà aziendali. In Same Deutz-Fahr abbiamo impostato da tempo alcune iniziative che sono state accolte con grande entusiasmo dai dipendenti. Abbiamo voluto venire incontro alle reali esigenze della popolazione aziendale e in base a queste sono stati implementati progetti molto interessanti come il riconoscimento di 2 giorni di permesso retribuito in caso di nascita di ogni figlio/a, l'anticipo (rispetto alle scadenze previste dal Ccnl) della contribuzione al fondo previdenziale di categoria, la definizione di convenzioni con istituti di credito del territorio che riservano condizioni particolarmente vantaggiose a tutto il personale, l'istituzione di borse di studio per i figli dei dipendenti e infine il servizio di consulenza e assistenza fiscale. Same Deutz-Fahr però vuole guardare anche oltre. Stiamo, infatti, valutando concretamente l'ipotesi di allargare il ventaglio degli strumenti di welfare aziendale e ci sarà l'apertura in azienda di un'agenzia di viaggi rivolta a tutti i dipendenti. Altre iniziative simili seguiranno nei prossimi mesi.

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

Uno degli obiettivi di Same Deutz-Fahr è quello di avviare iniziative trasversali del personale, che siano svincolate dal rapporto azienda/sindacati e che rompano il concetto conflittuale lavoratore/padrone. In quest'ottica, di grande interesse per l'azienda sono l'individuazione e lo sviluppo degli "alti po-

tenziali”, ovvero i giovani talenti in grado di occupare in futuro, a seguito di una formazione mirata, le posizioni di management aziendale. Inoltre, seppure su un diverso livello, è stato creato un Club Same, un gruppo associativo per i dipendenti e i loro familiari che organizza iniziative di varia natura (culturali, sportive, ludiche), con l’intento di creare spirito di gruppo.

Sul fronte delle riforme, le maggiori proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro sono tre: *flexicurity*, Statuto dei lavori e contratto unico. Quale le sembra più convincente?

La sfida più convincente, ma anche quella più difficile e lunga da mettere in pratica, è quella della *flexicurity*, un modello già diffuso in alcuni Paesi europei. Credo sia davvero il punto di svolta per tutto il sistema Paese, in quanto riuscirebbe a contemperare esigenza, sempre più crescente, di flessibilità da parte delle aziende e legittima aspettativa di ogni persona di lavorare con la maggiore continuità possibile, riducendo al massimo eventuali periodi di inattività e sfruttandoli per finalità formative e di arricchimento delle proprie competenze. In definitiva auspico comunque che il sistema generale venga cambiato, si modernizzi e diventi più dinamico.

Quale *dote* ritiene essere *irrinunciabile* per chi opera nell’area delle *risorse umane*?

Il Responsabile delle risorse umane deve sicuramente avere un background di alto livello, deve vantare un titolo universitario, una buona conoscenza delle lingue e deve essere dotato di competenze e professionalità costruite in anni di esperienze in diverse realtà aziendali, preferibilmente in diversi settori merceologici. La fabbrica è lo spartiacque ed è essenziale – a mio parere – vantare un’esperienza diretta che permetta di toccare con mano il mondo dell’industria, in quanto saper gestire un elevato numero di lavoratori, con la complessità dei problemi da gestire che ne derivano, garantisce una consapevolezza del ruolo che invece non possiede chi ha lavorato solo in aziende di ser-

vizi. Avere avuto relazioni con le maestranze e aver partecipato attivamente a trattative con i sindacati aiuta indubbiamente la crescita professionale del Direttore del Personale o del Manager HR. In più deve avere una naturale predisposizione all’adattabilità e al *problem solving*, nonché a saper gestire interlocutori di ogni genere. Infine – *last but not least* – deve avere una personalità positiva, un carattere comunicativo ed aperto che gli permetta di non essere solo un progettista, ma di sapersi relazionare facilmente all’esterno, perché le relazioni sono fatte da persone con cui si condivide la vita lavorativa ogni giorno.