

DEAL Centro Studi Internazionali e Comparati
Diritto Economia Ambiente Lavoro

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA MARCO BIAGI
UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA



FELSINA LABOUR LAWYERS

*Qualche domanda sul "Personale"
...in Emilia Romagna*

DEAL e Felsina Labour Lawyers incontrano

Maurizio Boschini

HR Manager

Gruppo IMA S.p.A.

a cura di [Gabriele Gamberini](#)

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

In collaborazione con

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Gruppo Regionale Emilia Romagna

Il Gruppo IMA, quotato in borsa dal 1995, è leader mondiale nella progettazione e produzione di macchine automatiche per il processo ed il confezionamento di prodotti farmaceutici, cosmetici, alimentari, con un fatturato realizzato quasi interamente attraverso l'export.



Maurizio Boschini

HR Manager - Gruppo IMA S.p.A.

Dopo aver operato nell'ambito delle Relazioni industriali di Telecom Italia è stato per 13 anni Direttore Risorse umane di Panini S.p.A. (Figurine e Comics). Dopo aver ricoperto l'incarico di Vice Presidente della Multutility META S.p.A. confluita in HERA S.p.A., ha poi collaborato con Accenture HR Services.

In seguito ha svolto il ruolo di Direttore del Personale della Fondazione Teatro Comunale di Bologna.

Attualmente si occupa di Direzione del Personale in particolare delle aziende del Gruppo IMA S.p.A. che realizzano attività di packaging per alimentari.

Le imprese dell'Emilia Romagna hanno reagito meglio alla crisi grazie ai processi di internazionalizzazione avviati da tempo. Il riferimento è sia alla capacità di entrare in filiere globali o costruirle, sia alle operazioni che hanno condotto ad acquisizioni strategiche.

Con riferimento al primo punto, come riuscite a verificare se i vostri *partner* commerciali gestiscono correttamente il proprio personale?

Le imprese coinvolte nel nostro processo produttivo possono essere suddivise tra *partner* di prodotto e *partner* di servizio. Con riguardo alle prime - che forniscono la componentistica meccanica e softwaristica - il Gruppo ha scelto di non limitarsi a rapporti di fornitura, volendo stabilire in alcuni selezionati casi un collegamento societario tramite partecipazioni

azionarie. Per la realizzazione finale del prodotto è infatti essenziale una sinergia tra softwaristi, hardwaristi, meccanici e programmatori che non può basarsi solo su un contratto, ma richiede una *partnership* solida. Con le imprese della filiera - quasi completamente radicata nel territorio regionale - è stato così sviluppato uno scambio reciproco di servizi. Riguardo alla funzione delle Risorse umane, ad esempio, curiamo insieme alcuni aspetti tra cui le procedure di selezione e formazione e lo sviluppo delle risorse. Per quanto riguarda invece le imprese che svolgono attività funzionali, ma non strategiche, i c.d. *partner* di servizio, selezioniamo solo le imprese in grado di dimostrare l'osservanza di tutte le prescrizioni di legge ed il rispetto di elevati standard qualitativi.

Per la realizzazione finale del prodotto è essenziale una sinergia tra lavoratori della filiera che non può basarsi solo su un contratto

Con riferimento al secondo punto, invece, quali ritiene siano i principali ostacoli posti

Qualche domanda sul "Personale" ...in Emilia Romagna

dalla legge e dalla contrattazione collettiva alle imprese che vogliono perseguire una politica di acquisizioni?

Vedo un tema aperto nella necessità di equiparare immediatamente i trattamenti tra le varie imprese che, non tenendo conto della storia delle medesime, espone le imprese acquirenti a costi rilevanti oltre che a problemi di gestione. La nostra strategia è di applicare una transizione graduale mantenendo contratti integrativi differenti e partendo dalla equiparazione di determinati elementi, quali ad esempio la disciplina dei lavoratori trasfertisti, avendo comunque come obiettivo la omogeneizzazione tra le imprese del Gruppo. In questo senso è importante anche poter contare sul buonsenso e realismo delle rappresentanze sindacali nel non pretendere una "armonizzazione" *tout court*.

In tali operazioni è inoltre particolarmente diffuso il ricorso al distacco infragruppo. Vi avvalete di tale strumento?

Il distacco infragruppo è uno strumento essenziale di cui ci avvaliamo nell'ambito delle riorganizzazioni aziendali, soprattutto entro i confini nazionali. Ad esempio, GIMA S.p.A., nel 2010, era in condizioni difficili, mentre ora, anche grazie ad alcuni lavoratori distaccati da I.M.A. S.p.A., è stata rilanciata ed ha ottenuto successi importanti. Il distacco è stata una delle chiavi di volta del successo grazie a cui siamo riusciti ad abbinare alle azioni richieste dalla riorganizzazione anche l'inserimento di figure strategiche essenziali per la ripartenza. Talvolta però utilizziamo il distacco infragruppo anche all'estero per alcune figure come il responsabile di stabilimento. Pur conoscendo i

timori del sindacato su questa tematica, ritengo che l'uso del distacco, naturalmente in maniera trasparente, sia da promuovere poiché può contribuire a realizzare virtuosismi come quello sopra descritto.

Oltre al prestigio nell'export, l'Emilia Romagna è caratterizzata da un notevole numero di imprese che hanno un forte legame con il territorio e da una spiccata attrattività che porta imprese straniere a fare cospicui investimenti in questa Regione. Avete costruito o avete considerato la possibilità di costruire una rete con altre imprese del territorio?

Come accennato sopra, il Gruppo, tra l'altro, per radicarsi nel territorio, ha scelto la via delle partecipazioni azionarie e pertanto al momento, per quanto mi risulta, non sta valutando di ricorrere ai contratti di rete. Tuttavia mi sentirei di raccomandare, ai colleghi che volessero sviluppare il tema della vocazione territoriale dell'impresa, l'approfondimento delle opportunità offerte da questo strumento, tra le quali la codatorialità, così da inquadrare i rapporti con le imprese della filiera dentro cornici normative più moderne e più chiare.

Sempre per valorizzare il territorio, quali strategie portate avanti per la selezione dei talenti e quali pratiche attuate per attrarre professionalità dall'estero?

Da anni il Gruppo IMA ha avviato relazioni virtuose con istituti superiori ed università dell'Emilia Romagna, che hanno offerto a molti studenti concrete possi-

“La necessità di equiparare immediatamente i trattamenti tra le varie imprese in seguito a processi di acquisizione è un tema aperto,”

“L'utilizzo del distacco infragruppo è da promuovere poiché può contribuire alla buona riuscita di riorganizzazioni aziendali,”

Qualche domanda sul "Personale" ...in Emilia Romagna

bilità di apprendimento sul campo prima del termine del percorso di studi. Si tratta di una serie di azioni portate avanti negli anni che ci hanno consentito, anche grazie al supporto di singoli docenti, di ovviare a parte delle disfunzioni del sistema educativo. Posto tuttavia che la nostra preoccupazione principale è da sempre l'attrazione delle risorse che sono sul territorio regionale, non abbiamo ancora sviluppato a fondo il tema dell'attrazione di talenti dall'estero, anche se è un punto che abbiamo in agenda.

Riguardo ai rapporti di lavoro, posto che la normativa italiana pare strutturata per assicurare ai lavoratori solo un quadro di tutele minime eventualmente migliorabili in virtù del potere contrattuale dei singoli, come valuta la possibilità di gestire il personale anche tramite la contrattazione individuale (eventualmente anche con l'assistenza di "terzi", quali ad esempio le commissioni di certificazione)?

La mia opinione personale è che in determinati contesti, quali ad esempio le riorganizzazioni aziendali, per la salvaguardia occupazionale sia imprescindibile poter operare anche attraverso accordi individuali che consentano di gestire i rapporti di lavoro in base alla esperienza ed alle competenze maturate dal singolo lavoratore. Sebbene possa comprendere le ragioni del sindacato e sia conscio della difficoltà di gestire rapporti di lavoro differenziati, credo che talvolta sia una strategia necessaria.

“Il Gruppo IMA ha relazioni virtuose con istituti superiori ed università dell'Emilia Romagna ed ha offerto opportunità a molti studenti ,”

Una ulteriore tendenza normativa ricorrente è il tentativo di snellire il contenzioso lavoristico, ancora piuttosto elevato. Nella vostra realtà tali controversie rappresentano un problema?

Il nostro contenzioso è sostanzialmente nullo. Con più di duemila dipendenti talvolta si registra qualche piccolo contrasto che tuttavia risolviamo in via preventiva.

La diminuzione del costo del lavoro e dei costi derivanti dai contenziosi dovrebbero indurre le imprese ad investire maggiormente in ricerca e sviluppo. A suo avviso, come muterà l'organizzazione aziendale a fronte dell'inserimento sempre più massiccio delle nuove tecnologie all'interno delle imprese? In che modo le tecnologie diventano strumento per garantire flessibilità, equilibrio fra vita e lavoro e maggiore produttività?

Per noi la ricerca e lo sviluppo sono essenziali, per questo recentemente è stata centralizzata questa funzione strutturandola meglio anche attraverso la collaborazione con alcuni centri di ricerca universitari. Le tecnologie sono necessarie per stare sul mercato; noi vendiamo progetti, non prodotti, dobbiamo essere in grado sia di anticipare i tempi attraverso la ricerca, sia di soddisfare le esigenze dei nostri clienti attraverso lo sviluppo. Le tecnologie in termini flessibili sono la nostra vita; se non avessimo questa vocazione non avremmo futuro.

Per concludere, quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi lavora nell'area delle ri-

Qualche domanda sul "Personale" ...in Emilia Romagna

sorse umane in una impresa che opera sempre più su scala globale e con sempre maggior ricorso alla robotizzazione/digitalizzazione?

È necessario essere predisposti mentalmente alla digitalizzazione ed alla robotizzazione per interagire con generazioni che utilizzano modalità di comunicazione diverse da quelle a cui si ricorre abitualmente. Solo così è possibile cogliere il potenziale delle risorse presenti nel mercato del lavoro e capitalizzarne le

intuizioni che garantiscono il futuro all'azienda. Quando ho iniziato la mia carriera mi è stato chiesto di essere un "custode del contratto", oggi però non ci si può più limitare a questo ruolo. Oltre alle attività di applicazione delle norme è necessaria un'attività d'interpretazione realizzata in maniera flessibile sulla base delle esigenze che ci trasmettono i lavoratori. Occorre quindi molta versatilità per andare oltre alla lettera della norma e non rimanere fossilizzati su vecchi schemi.

“Le tecnologie sono necessarie per stare sul mercato, noi vendiamo progetti, non prodotti”

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Rossella Seragnoli, Presidente AIDP Emilia Romagna](#) – a cura di Gabriele Gamberini.

[A colloquio con Giacomo Piantoni, Direttore Risorse umane Gruppo Nestlé in Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Francesco Seghezzi

[A colloquio con Marcella Gubitosa, Direttore Risorse umane Tetra Pak](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Michela Cinti

[A colloquio con Pino Mercuri, Direttore Risorse umane Microsoft Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Andrea Cefis

[A colloquio con Pietro Largo, Direttore Risorse umane e logistica Italfondario](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Stefania Ferraro

[A colloquio con Andrea Aldrighetti, Direttore Risorse umane Pedrollo S.p.A.](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Giada Allocca, Responsabile Risorse umane Lanificio F.lli Cerruti](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Giuseppe Spadaro, HR Manager LS travel retail Roma](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Alessandro Spadaro, Direttore del personale Gruppo Innova](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luca Citterio, Responsabile Risorse umane Regione Latin America Walt Disney Company](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Simone Sgueo, Responsabile HR Save the Children Italia ONLUS](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Marco Giustini

Clicca per leggere le altre interviste a cura di ADAPT