

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

Rossella Seragnoli

Presidente

AIDP Emilia Romagna

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

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

AIDP, Associazione Italiana per la Direzione del Personale è un'associazione apolitica e senza fine di lucro che riunisce tutti coloro che operano in funzioni direttive, di responsabilità e di consulenza nell'area del Personale di aziende e istituzioni pubbliche e private. Costituitasi nel 1960, AIDP ad oggi riunisce oltre 3.000 Soci ed è presente su tutto il territorio nazionale attraverso 16 gruppi regionali per valorizzare, condividere e incentivare uno sviluppo serio e responsabile delle professionalità HR. A livello internazionale, è componente attiva di EAPM (Associazione Europea di Direzione del Personale), WFPMA (Federazione Mondiale delle Associazioni di Direzione del Personale) e fondatrice di FMRH (Federazione Mediterranea per lo studio e la diffusione delle tematiche relative alla gestione delle Risorse umane).



Rossella Seragnoli

Presidente della sezione Emilia Romagna di AIDP

Dopo gli studi in economia, la specializzazione post laurea in Giurista di Impresa e il conseguimento dell'abilitazione alla professione di Consulente del Lavoro, inizia il suo percorso nelle risorse umane in Alfa Wassermann, occupandosi di amministrazione del personale prima e di sviluppo e selezione poi. Successivamente ha ricoperto il ruolo di HR Manager in Guaber – azienda chimica operante nel settore del largo consumo – e in Viro – azienda metalmeccanica produttrice di sistemi di chiusura. Dal settembre 2008 ricopre il ruolo di HR Manager in Crown Aerosols Italia S.r.l azienda operante nel settore del packaging metallico, parte del gruppo multinazionale americano Crown Holdings, presente in 41 Paesi con oltre 20.000 dipendenti nel mondo.

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.

Riguardo al primo punto, tra gli aspetti da valutare nella selezione dei *partner commerciali* è presente anche un sistema di verifica sulla corretta gestione del personale nelle imprese fornitrici (c.d. *due diligence*)?

I Direttori del personale hanno elevata sensibilità rispetto a questo tema e curano

molto sia l'aspetto contrattualistico, sia la gestione del rapporto con le imprese a monte della filiera. Penso che l'attenzione derivi in parte anche dall'applicazione del d.lgs. n. 231/2001 e dal timore della responsabilità solidale per i crediti dei lavoratori delle imprese fornitrici. Purtroppo non c'è invece altrettanta sensibilità nella gestione dei rapporti con le imprese che non sono fornitrici, ma svolgono attività funzionali al processo produttivo, quali, ad esempio, i servizi di pulizia e di manutenzione. Sarebbe quindi auspicabile un approccio che non si limiti ad effettuare gli adempimenti prescritti dalla legge, ma che estenda il campo d'azione sia dal punto di vista

“ Bisognerebbe poter essere HR di tutti i lavoratori della filiera che ruotano attorno all'impresa, ”
soggettivo, sia per quanto riguarda

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

l'oggetto delle verifiche. Bisognerebbe infatti poter essere HR di tutti coloro che ruotano attorno all'impresa valutando non solo la corretta esecuzione degli adempimenti retributivi e contributivi, ma anche la formazione e lo sviluppo dei lavoratori. Ritengo che la diffusione di relazioni collaborative, di trasparenza e di scambio nella filiera consentirebbe a tutte le imprese che ne fanno parte di trarne beneficio e di aumentare la qualità delle relazioni di lavoro. Questo processo potrebbe essere facilitato dalla collaborazione con i sindacati, a patto che si possa ragionare sulle questioni sostanziali superando i preconcetti politico-ideologici.

Con riferimento al secondo punto, invece, a suo avviso la normativa italiana relativa alla gestione del personale nelle acquisizioni è idonea a soddisfare le esigenze delle imprese? In particolare, come valuta i vincoli che le norme di legge e di contrattazione collettiva pongono alle imprese acquirenti?

I rapporti con i sindacati su questi temi sono sempre delicati, in parte per la complessità tecnica che li caratterizza ed in parte per le connotazioni ideologiche che spesso assumono. Il problema si attenua se le acquisizioni sono effettuate da società multinazionali che, dopo aver deciso di investire nel nostro paese, si dimostrano risolte trovando in genere maggiore apertura. Tuttavia, essendo il

“Sarebbe utile approfondire le opportunità che offre il contratto di rete per contribuire alla diffusione di una cultura collaborativa”

sindacato nazionale che si occupa di questi casi,

“AIDP si impegna a promuovere la cultura dello sviluppo della persona incoraggiando le imprese ad investire sull'employability futura”

tendono a prevalere le valutazioni politico-territoriali. Le imprese che investono - che spesso sono originarie di paesi con relazioni sindacali molto costruttive - si attendono un approccio positivo dal sindacato ed a volte faticano a comprendere il possibile insorgere di tensioni, ma in ogni caso sono sempre pronte ad affrontare eventuali contrasti per tutelare il proprio investimento. Le contrapposizioni tuttavia potrebbero essere attenuate ove si diffondesse una nuova modalità di gestione delle acquisizioni, già adottata da alcune imprese, che non pretende la immediata uniformazione dell'impresa acquisita al resto del gruppo. Al contrario, vedendo come elemento di ricchezza le diversità presenti in altri modelli imprenditoriali, tenta di mantenerli intatti magari per qualche anno, per valutare se esistono buone pratiche che possano essere estese a tutto il gruppo. In questo periodo transitorio potrebbero così essere gestiti meglio anche i profili attinenti al trattamento dei lavoratori.

In tali operazioni è inoltre particolarmente diffuso il ricorso al distacco infragruppo (comunitario/extracomunitario). Le imprese dell'Emilia Romagna si avvalgono di tale strumento?

In genere le imprese Emiliano Romagnole hanno più occasioni di ricevere in distacco persone dall'estero, anche se la tendenza contraria è in aumento. Tuttavia la complessità della normativa, in particolare quella fiscale, potrebbe costituire un ostacolo al suo sviluppo.

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

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

attrattività che porta imprese straniere a fare cospicui investimenti in questa Regione. Come viene considerata la possibilità di costruire una rete con altre imprese del territorio eventualmente ricorrendo anche all'istituto della codatorialità?

Non mi pare sia stata ancora dedicata a queste tematiche l'attenzione che meritano, nonostante ciò a livello settoriale si sono sviluppati modelli particolarmente interessanti, si pensi ad esempio al settore biomedicale. Sarebbe opportuno affrontare questi temi a livello generale così da contribuire anche alla diffusione di una cultura collaborativa, mostrando che i rischi di diffusione o perdita di informazioni riservate sono inferiori alle opportunità di sviluppo che nascono dalla condivisione. Tra queste l'istituto della codatorialità che, tra l'altro, arricchirebbe le persone e le aziende in cui lavorano.

Sempre per valorizzare il territorio, quali strategie portate avanti per attrarre professionalità dall'estero?

Oltre a voler sfruttare il fascino che in genere il nostro Paese suscita agli stranieri ed il livello di eccellenza delle imprese, puntiamo sui percorsi di carriera e di sviluppo che purtroppo però non sempre vengono curati in maniera strutturale.

In particolare le piccole e medie imprese, pur effettuando scrupolosamente la selezione e la formazione, talvolta non hanno la sensibilità necessaria per definire chiaramente il percorso che la risorsa si può aspettare. Per questo AIDP si impegna a promuovere la cultura dello sviluppo della persona incoraggiando le imprese ad investire sull'*employability* futura delle risorse.

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, per l'impresa è più strategico gestire il personale tramite accordi sindacali aziendali/territoriali o tramite accordi individuali (eventualmente sottoposti al vaglio e/o redatti con l'assistenza di "terzi", quali ad esempio le commissioni di certificazione)?

Le imprese devono considerare la crescente tendenza dei lavoratori a non identificarsi in una collettività ed a voler mettere a frutto le competenze acquisite per ottenere condizioni lavorative che soddisfino le proprie esigenze. Queste peraltro non vertono più solo sui profili retributivi, ma riguardano, ad esempio, l'orario di lavoro, il welfare e, più in generale, le modalità di svolgimento della prestazione, che saranno sempre più personalizzabili attraverso le nuove tecnologie. Le imprese devono pertanto essere pronte a gestire trattative individuali nelle quali il lavoratore potrebbe eventualmente farsi assistere dal sindacato, che in questo caso dovrebbe fare evolvere il proprio ruolo. Potrebbe inoltre essere utile l'ausilio di un ente terzo, come le commissioni di certificazione, che, oltre a fornire assistenza tecnica, opererebbe in funzione di verifica a garanzia della genuinità degli accordi.

Una ulteriore tendenza normativa ricorrente è il tentativo di snellire il contenzioso lavoristico, ancora piuttosto elevato. Nelle imprese dell'Emilia Romagna tali controversie rappresentano un problema?

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

L'ingenza del contenzioso tende a seguire gli andamenti economici, così che il maggior numero di ricorsi si registra nei periodi non particolarmente floridi. In genere le controversie vertono sulla difformità tra il contratto di lavoro e le modalità di esecuzione dello stesso oltre che su questioni di salute e sicurezza, sono inoltre comuni i casi inerenti la legittimità degli appalti, anche riguardo alla distinzione con la somministrazione di lavoro. Prima ancora del contenzioso giudiziale, tuttavia, rilevo la crescente tendenza dei lavoratori ad adire il collegio di conciliazione anche per le sanzioni disciplinari più tenui.

Come viene valutato il ricorso a strumenti di risoluzione alternativa delle controversie?

C'è molta fiducia in questi strumenti che, in genere, costituiscono la prima scelta per le imprese. In particolare ritengo che mantenere un rapporto di dialogo consenta di evitare logoranti contenziosi e di trovare soluzioni più convenienti. Tentiamo inoltre di offrire un supporto alla ricollocazione professionale, sebbene tali percorsi non vengano sempre particolarmente apprezzati. Forse la ragione degli insuccessi risiede nella scarsa conoscenza di questi strumenti che invece dovrebbero essere meglio illustrati ai lavoratori nel corso del rapporto di lavoro.

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?

Le imprese meno legate alla produzione stanno già utilizzando la digitalizzazione per ottimizzare i processi garantendo al contempo maggiore flessibilità organizzativa. Forse questa svolta è meno evidente nelle imprese manifatturiere, in cui comunque è in atto una evoluzione. Nel settore dei servizi, ad esempio, ci sono casi in cui le nuove tecnologie hanno migliorato

la capacità delle persone di autogestirsi, con un aumento della libertà ed il raggiungimento della consapevolezza organizzativa del proprio ruolo. Le nuove tecnologie consentono così di migliorare la conciliazione vita-lavoro, ma anche tutti i processi HR, sebbene non siano esenti da rischi, poiché, ove non utilizzate correttamente, potrebbero rivelarsi particolarmente invasive. È quindi necessario che la normativa non ostacoli l'evoluzione, ma la gestisca in linea con le esigenze delle imprese e dei lavoratori.

Per concludere, quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi lavora nell'area delle risorse umane in una impresa che opera sempre più su scala globale e con sempre maggior ricorso alla robotizzazione/digitalizzazione?

L'arma vincente è la capacità di vedere oltre le contingenze quotidiane, recependo tutti gli stimoli, anche esterni al proprio settore. L'HR ha un ruolo che può fare la differenza poiché costituisce la porta di accesso dell'impresa da cui transitano i germogli del cambiamento, pertanto è necessario possedere una mentalità aperta per riuscire a riconoscere le opportunità.

Leggi le nostre interviste

[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

[A colloquio con Clara Bez, HR Director Kelly Services Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Monica Zanotto

Clicca per leggere le altre interviste a cura di ADAPT