

CAPITALE UMANO COMUNQUE AL CENTRO

Intervista ad Alessandro Mio, Gruppo FIAMM,
e Umberto Panizzi, Barilla



Giuseppe Soda

è professore ordinario di Organizzazione d'Impresa e Network Analysis presso l'Università Bocconi, dove guida il Dipartimento di Management and Technology. Il lavoro di ricerca e di divulgazione del prof. Soda è internazionalmente riconosciuto ed è stato pubblicato sulle principali riviste scientifiche di management e organizzazione. In particolare, l'attività di ricerca si è focalizzata sul ruolo degli assetti organizzativi delle imprese, il loro allineamento con la strategia e la dinamica dei network di collaborazione e delle alleanze strategiche.

giuseppe.soda@unibocconi.it

In quali aspetti e su quali componenti dell'intero sistema di gestione del personale agiranno le nuove norme sul lavoro previste dal Jobs Act? Avranno, limitatamente all'Italia, un effetto sulla people strategy?

MIO. La forte spinta sul contratto a tempo indeterminato, bilanciato con il meccanismo delle tutele crescenti e supportato dagli sgravi contributivi della legge di stabilità 2015, toglie a mio parere alle aziende qualsiasi alibi rispetto alle assunzioni con contratti stabili e favorisce la maggiore responsabilizzazione di tutti gli attori del sistema relativamente all'*employability* delle persone. Le imprese oggi hanno una maggiore libertà per investire sulle risorse umane: formazione, valorizzazione delle competenze e crescita professionale costituiscono elementi fondamentali non solo per i lavoratori ma per le aziende che vogliono crescere. Risulta pertanto evidente la necessità di riallineare le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane ai nuovi meccanismi del mercato del lavoro, soprattutto per ciò che riguarda le politiche di selezione, formazione e riconoscimento dei lavoratori.

PANIZZI. Il Jobs Act interviene principalmente su determinati aspetti costitutivi del rapporto di lavoro e quindi penso che, in futuro, produrrà effetti soprattutto sulla gestione dei singoli rapporti di lavoro e, in misura minore, sulle dinamiche organizzative complessive. Il successo della nostra azienda passa anche attraverso la valorizzazione e lo sviluppo delle persone, attraverso la crescita delle competenze e del modello di leadership, quindi non prevedo cambiamenti nel modello di gestione. Le logiche della people strategy si ispirano ad aspetti solo parzialmente toccati dal Jobs Act.

Con il Jobs Act l'azienda è più competitiva? Perché?

MIO. La maggiore flessibilità in uscita e in entrata, nonché i forti incentivi contributivi, ossia i punti salienti del Jobs Act e della legge di stabilità del 2015, rappresentano sicuramente elementi in grado di migliorare la competitività aziendale. Ulteriori benefici andrebbero ricercati, da un lato, nell'ulteriore sviluppo della contrattazione aziendale che ha consentito a non poche imprese di resistere alla recente fortissima crisi economica e finanziaria, dall'altro, nel miglioramento della transizione dalla scuola al lavoro: è necessario attuare nuove modalità per avvicinare in modo adeguato i giovani al mondo del lavoro. Le politiche attive del lavoro e la semplificazione degli assetti con-



Alessandro Mio, Direttore Risorse Umane e Comunicazione Corporate del Gruppo FIAMM

trattuali, infine, sono altri due aspetti ai quali avrei dato maggiore spazio nel progetto di riforma del Jobs Act.

PANIZZI. Gli interventi che, in generale, tendono a una semplificazione dei sistemi, compresi gli aspetti collegati alla complessità normativa e giuslavoristica, e introducono maggiore flessibilità, rappresentano un elemento di supporto per recuperare competitività. Il Jobs Act è un primo passo avanti in questa direzione ma per incrementare significativamente la competitività occorrerebbero maggiori misure per ridurre il carico impositivo sul costo del lavoro e sostenere le aziende nel loro sviluppo.

Spesso si confonde la flessibilità nel mercato del lavoro con la flessibilità organizzativa: il Jobs Act avrà un impatto sulla flessibilità organizzativa? Di che tipo?

MIO. Gli effetti positivi sul costo del lavoro e sulla flessibilità in entrata e in uscita avranno impatto positivo sulla flessibilità organizzativa soprattutto perché potranno, da un lato, assicurare organici non ridondanti e, dall'altro, una maggiore flessibilità o addirittura un ripensamento nelle strategie di localizzazione industriale. Grazie al Jobs Act penso si potranno creare le premesse affinché le medie e grandi aziende smettano di delocalizzare creando maggiore stabilità occupazionale in Italia. La spinta verso il miglioramento delle conoscenze e del-

le competenze avrà inoltre un impatto importante sul coinvolgimento e la partecipazione di tutti i lavoratori, nonché sulla meritocrazia.

PANIZZI. Sotto il profilo normativo, il Jobs Act consentirà una maggior flessibilità organizzativa nella modifica di processi e strutture al fine di poter rispondere a nuove esigenze di mercato o fronteggiare situazioni di difficoltà. È positiva l'attenzione che si prevede che il Jobs Act porrà in materia di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, che implica forme di flessibilità. Temi sui quali la nostra azienda ha già da tempo adottato delle iniziative.

Se e come inciderà il Jobs Act sul clima aziendale e sulle relazioni industriali?

MIO. Le principali preoccupazioni del sindacato sono rappresentate dall'occupazione e dalla tutela del lavoratore. L'introduzione del Jobs Act va nella stessa direzione. Da un lato favorisce la stabilità del rapporto di lavoro, con potenziali impatti positivi sull'incremento occupazionale. Dall'altro, con il decreto attuativo in materia di tutele crescenti si viene a creare un sistema di tutela del lavoratore che viene illegittimamente licenziato, del tutto autonoma rispetto alla disciplina dell'articolo 18, prevedendo, da un lato, una riduzione dei casi di reintegrazione e, dall'altro, una maggiore sicurezza relativa al *quantum* del risarcimento. La maggiore "certezza" nell'applicazione della normativa, la deflazione del contenzioso e la maggiore stabilità lavorativa porteranno quindi un miglioramento e una maggior chiarezza nei rapporti col sindacato.

PANIZZI. Difficile fare previsioni ora, ma il fatto che questi temi siano stati per lungo tempo al centro del dibattito pubblico ha suscitato curiosità e interesse nel personale e nei manager dell'azienda. Bisogna considerare che il Jobs Act, comportando modifiche sostanziali su alcuni aspetti della disciplina del rapporto di lavoro, potrà essere valutato nei suoi effetti applicativi, giurisprudenziali e sindacali solo tra qualche tempo. Da valutare anche gli impatti derivanti dalla differente gestione tra vecchi assunti e nuovi assunti.

Cosa manca oggi alle imprese per fare delle "persone" una reale fonte di vantaggio competitivo?

MIO. Competenza e motivazione delle persone rappresentano due elementi basilari per la performance aziendale. Personalmente penso sia fondamentale individuare e sviluppare il talento di ogni singola persona che lavora, perché mai come adesso abbiamo bisogno dello sforzo di tutti e della competenza diffusa, fattori che permettono di garantire la continuità di prestazione. La velocità di attuazione del cambiamento si basa invece sul livello di *engagement* delle persone rappresentandone un potente acceleratore: senza energia è difficile mettere in moto il talento. Gli sforzi di miglioramento vanno quindi indirizzati a ricercare, attivare e sviluppare il talento nelle sue forme più originali e facendo prevalere gli elementi della meritocrazia e del self-empowerment su quelli della tutela a prescindere che troppo hanno legato il sistema italiano.

PANIZZI. Pietro Barilla diceva che la persona prevale su tutto e che senza le persone non si può pensare di realizzare un programma o un progetto. Questa convinzione e questi concetti hanno guidato e guidano il nostro modo di fare impresa: il nostro obiettivo è creare e realizzare le migliori condizioni organizzative e formative perché la persona possa esprimere le proprie capacità e potenzialità, continuando a essere il più importante fattore competitivo per l'azienda.

Viste le modifiche introdotte, solo tra qualche tempo si potranno veramente valutare gli effetti applicativi, giurisprudenziali e sindacali del Jobs Act

Il tema lavoro e quello della relazione persona-azienda soffre di iper-regolazione?

MIO. L'Italia, come gran parte dei paesi dell'Europa del Sud, effettua una regolazione molto stretta del mercato



Umberto Panizzi, Direttore Risorse Umane di Barilla

del lavoro: prova evidente ne è che il tasso di occupazione diminuisce quanto più rigide sono le regolazioni del mercato dei prodotti e quelle del mercato del lavoro. La naturale rigidità del mercato del lavoro in Italia è confermata dal fatto che le riforme sul tema sono state attuate soltanto in presenza di situazioni di grave crisi economica, ossia in presenza di forze rilevanti che si oppongono ai cambiamenti. All'attuale rigidità, infine, contribuisce sicuramente

lo sbilanciamento della contrattazione a favore di quella collettiva rispetto a quella aziendale, nonché la contraddittorietà della normazione stessa che crea un contenzioso tra i più elevati al mondo.

PANIZZI. In via generale credo che il problema principale sia quello dell'eccessiva sovrapposizione delle norme su alcune tematiche relative al rapporto di lavoro, anche dal punto di vista fiscale e contributivo: questo fattore ha senza

dubbio creato problemi di interpretazione e di applicazione nel rapporto tra azienda e lavoratore. Per il futuro, quindi, auspichiamo una maggiore linearità nella produzione normativa e una maggiore sensibilità delle istituzioni nei confronti delle dinamiche evolutive del mondo del lavoro e delle esigenze organizzative delle imprese. ■