

## INTERVISTA

# Lavoro, risorsa poco sfruttata

«Il nostro Paese deve sapere valutare e utilizzare meglio il patrimonio umano delle imprese»  
Lo spiega Paolo Citterio, uno dei massimi esperti di gestione del personale in circolazione

I costi della crisi hanno il loro più drammatico effetto sul mercato del lavoro. Mai come oggi la gestione delle risorse umane deve essere considerata strategica, per evitare spese insostenibili per aziende e pubblica amministrazione, ma anche e soprattutto per valorizzare le persone in grado di far compiere un salto di qualità in termini di efficienza al nostro sistema produttivo e dei servizi. Ne abbiamo parlato con Paolo Citterio, uno dei massimi esperti nazionali di risorse umane, presidente di Gidp-Hrda, l'associazione che raggruppa i responsabili del personale italiani, di passaggio a Biella per tenere una conferenza organizzata dal Lions Club Valli Biellesi. Con Citterio abbiamo cercato di chiarire, anzitutto la questione più importante: il lavoro in Italia è una risorsa o un costo? «Non è certamente un costo inteso come un peso per le imprese» è la risposta del presidente di Gidp-Hrda «piuttosto è una potenzialità, ma solo quando si ha a disposizione un capitale di risorse umane in grado di modificare il business aziendale. Con questo genere di collaboratori si può fare la differenza sul mercato».

Il sistema di gestione delle risorse umane si è evoluto dal vecchio Taylor-fordismo all'attuale organizzazione orizzontale. Al di là delle persone conta quindi anche il tipo di organizzazione che viene scelta?

L'importante è il materiale umano che si ha a disposizione. Non a caso, noi svolgiamo una lettura psicologica dei lavoratori che dobbiamo selezionare, per identificare meglio le loro capacità. Oggi in Italia assumere qualcuno può essere un rischio, considerando che qui da noi il costo del lavoro è più oneroso e ci sono vantaggi e tutele per i lavoratori (articolo 18, maternità, ferie e così via) più rilevanti che altrove, per cui diventa importante scegliere le persone giuste.

È per questo che gli imprenditori di solito sono diffidenti quando si tratta di procedere a qualche assunzione, anche di persone valide di cui avrebbero bisogno?

L'imprenditore medio in Italia è a capo di un'impresa di piccole dimensioni, che di solito non è in grado di svolgere autonomamente attività di ricerca o di marketing di un certo rilievo. In Italia abbiamo solo 3.800 aziende con più di 250 dipendenti, mentre sono 121mila quelle con un organico da 10 a 50 addetti. Di solito i piccoli imprenditori non vogliono assumere personale laureato, perché sono persone che si sono fatte da sole, diplomate abbastanza intelligenti, ma che non amano chi può rivoluzionare il loro modo di fare business. Ciò provoca una certa resistenza nel reclutare nuovo capitale umano, da cui derivano anche gli scarsi investimenti in ricerca e in formazione. Per fortuna non tutti ragionano così, soprattutto le imprese più grandi, che non a caso, pur nel periodo di crisi, riescono a esportare su mercati emergenti come Cina e India e negli Stati Uniti che restano lo sbocco commerciale più importante. Sono imprese che elaborano prodotti innovativi e di successo grazie alla benzina del loro motore costituita da ottime risorse umane.

Dalle sue parole emerge l'identikit dell'imprenditore biellese. Da noi accanto a qualche grande gruppo, la maggioranza degli imprese è di piccole dimensioni ed è gestita dalla famiglia dell'imprenditore, con una certa diffidenza per il management. La successione familiare alla guida di un'azienda non sempre va bene. Ci sono casi in cui le aziende finiscono in mano a figli dell'imprenditore che hanno delle qualità, ma che possono avere limiti, per esempio sul fronte

delle esportazioni, perché non hanno maturato esperienze esterne in altre imprese, che sono diventate importanti per scambiare conoscenze anche con i concorrenti. Il tempo dei figli di papà è finito.

Perché, anche in questi anni di crisi più accentuata, ogni volta che si manifesta una ripresa della produzione e dei fatturati, ciò non si riflette positivamente sui livelli occupazionali?

È un problema soprattutto normativo. Noi abbiamo una legislazione che non consente certamente l'elasticità del mercato del lavoro che sarebbe necessaria alle imprese per adattarsi rapidamente ai vari cicli positivi e negativi che si alternano. Anche la riforma Fornero non ha centrato l'obiettivo, riducendo al solo apprendistato professionalizzante la flessibilità in entrata. Si tratta di un sistema che offre uno sconto molto limitato - appena l'1,47 per cento - sulla contribuzione e prevede un meccanismo di formazione molto dispersivo lungo 4 anni. Le nostre imprese hanno bisogno di contratti in entrata più veloci, al massimo di 6 mesi come i Co.co.pro. o le partite Iva. Ma oltre ai problemi in entrata, la questione più rilevante è quella della flessibilità in uscita ed è per questo che la riforma è odiata da un gran numero di imprenditori e il presidente di Confindustria Squinzi l'ha definita una "boiata". D'altronde una legge con soli 4 articoli, suddivisi però in 269 commi e lunga 49 pagine, mi sembra un po'

complicata per le nostre imprese.

Però la legge cerca di superare il vincolo dell'articolo 18 sui licenziamenti.

Il risultato purtroppo è il frutto di una mediazione tra industriali e la sinistra della Cgil, che ha fatto perdere efficacia alle norme. Ne consegue che i vincoli dell'articolo 18 sono tutt'altro che superati, se si considera che in caso di licenziamento l'ultima parola spetta comunque alla magistratura civile e che l'Italia è al 160° posto nel mondo per quanto riguarda la scarsa velocità del nostro procedimento giuridico.

Riformare davvero in Italia è impossibile?

La giustizia senza alcun dubbio. Sul lavoro si potrebbe copiare cosa hanno fatto gli altri in Olanda, Danimarca, Gran Bretagna, Germania. Con leggi di Treu e Biagi ci eravamo incamminati sul percorso giusto e la proposta di Ichino aveva l'appoggio di Pd e Pdl e proponeva flessibilità in entrata e in uscita con azioni di outplacement per chi restava senza lavoro. Ma un sindacato troppo ideologico, governi troppo deboli e una burocrazia eccessiva che ostacola il progresso, al momento rendono impossibile tutto ciò.

Quindi lei giudica eccessive le tutele sul lavoro in Italia?

Prenda ad esempio la cassa integrazione. Le aziende la finanziano pagando contributi dall'1,20 all'1,50 per cento sul netto per 12 mesi a ciascun lavoratore. Un esborso elevato per coprire la sospensione dal lavoro che può durare

fino a 7 anni, periodo in cui viene incoraggiato il lavoro nero. Nessun Paese paga così tanto per tanti anni.

Anche la formazione è un problema?

Nessuno riesce a capire quale sia il risultato operativo - il Roe - della formazione in Italia. Un sistema virtuoso consentirebbe di far restare agganciati alle imprese i soggetti più maturi, riqualificandoli senza rischiare di rimettersi se poi vanno via, mantenendo così in organico dipendenti che possono risultare competitivi. Inoltre le aziende pagano all'Inps lo 0,30 per cento dei contributi per la formazione: circa 360 euro all'anno su 40mila euro lordi di retribuzione. Il problema è che le piccole imprese non utilizzano quasi mai questi fondi per fare formazione, oppure li usano male. La formazione esterna alle imprese, poi, è anche peggio e più che alle aziende serve solo al business delle agenzie specializzate e dei loro docenti.

Si parla spesso di meritocrazia, che in Italia sembra un'utopia. Anche nel settore privato?

Una corretta gestione delle risorse umane in azienda dovrebbe valutare con degli specialisti il potenziale dei dipendenti e premiarlo. Invece, spesso, i capi premiano il loro lavoratore preferito. Ciò avviene soprattutto nelle aziende più piccole, dove non si valuta su obiettivi da raggiungere, ma solo sulla quantità delle prestazioni, senza tenere conto della loro qualità.

S. E.

## Il personaggio

## CHI È PAOLO CITTERIO



Paolo Citterio, varesino, laureato in scienze politiche alla Statale di Milano, ha una lunga carriera come responsabile del personale in aziende di grande prestigio internazionale. È il presidente nazionale dell'associazione di categoria Gidp-Hrda ed è amministratore unico della Citterio & Partners che si occupa di consulenza nel settore delle risorse umane. È spesso intervistato da importanti quotidiani o ospite di trasmissioni televisive nazionali. Da giovane, negli anni '60, ha frequentato per un paio d'anni la Bocconi, dove ha conosciuto il premier Mario Monti, pure di Varese, con il quale condivideva alcune amicizie. Spesso giocavano insieme in doppio a tennis nella casa di Varese di Roberto e Giancarlo Jurach, rampolli di una delle più importanti famiglie della comunità israelitica lombarda. «Monti» racconta Citterio «a tennis non era un granché, ma quando andavamo al bar era un vero asso del flipper, che riusciva a scuotere senza mai fare tilt».

## Comitato Promotore del Banco di Biella

### INSIEME PER FONDARE IL BANCO DI BIELLA LA BANCA POPOLARE DEI BIELLESI

Un'iniziativa che ha come obiettivo prioritario  
la coesione del territorio e il sostegno al lavoro

Desideriamo ringraziare calorosamente coloro che, fin dall'apparire sulla stampa della prima notizia sulla partenza della nostra iniziativa, hanno già mostrato, nei pochi giorni finora trascorsi, di condividere le finalità che ci siamo proposti, inviandoci immediate adesioni, domande, suggerimenti, proposte.

Siamo solo agli inizi di un lungo e impegnativo percorso, ma pensiamo di poter dire che è cominciata nel migliore dei modi a costruirsi quella rete di relazioni che consentirà di alimentare la coesione del territorio e di mantenere, con il contributo attivo di tutti soci, la nuova banca centrata sull'obiettivo di sostenere il lavoro.

Ci sentiamo impegnati a fornire a tutti coloro che aderiscono - e che sono, come ciascuno di noi, "futuri soci" - un rendiconto dettagliato, ogni trenta giorni, sull'andamento delle sottoscrizioni e a trasmettere una sintesi dello stesso agli organi di informazione.

\*\*\*

Intendiamo rivolgerci, nel corso delle prossime settimane, a tutte le istituzioni, associazioni, aggregazioni del territorio per comunicare direttamente a ciascuna di loro che siamo animati da due convinzioni:

- che non esista alcun ragionevole motivo per escludere che il biellese possa continuare nel percorso di operosità e intraprendenza che, durante il secolo scorso, ha condotto a risultati non ordinari di benessere diffuso;
- che l'apertura di una piccola banca popolare possa portare coesione, instaurando relazioni vere, perché sentite e condivise, fra i propri numerosi azionisti e il tessuto economico locale, e possa provare ad introdurre modi nuovi sia nel rapporto banca-cliente, tanto come depositario quanto come richiedente credito, sia nella gestione del denaro, in termini non di mera finanza ma di servizio allo sviluppo;
- e per chiedere di liberamente essere partecipi del nostro progetto.

I Promotori del Banco di Biella

## NOTIZIE IN BREVE

## Panificatori, un premio all'arte bianca



A Sordevolo, nel corso del 16° Raduno dei panificatori a riposo, a cui erano presenti oltre 110 persone, il presidente dell'associazione Piero Coggiola insieme al presidente dell'Ascom Mario Novaretti ha consegnato a Enzo Bonino e alla sua signora, una targa ricordo per i vari lavori artistici che hanno saputo creare con il pane (nella foto la premiazione). Erano presenti anche i presidenti dei Panificatori di Novara Busca e degli Anziani del commercio 50&Più Casaccio, Presidente degli anziani del commercio 50 e più hanno rappresentato le loro organizzazioni. Padre Luciano Acquardo ha benedetto e distribuito il pane che gli artisti dell'arte bianca hanno portato ai piedi dell'altare durante la messa che ha preceduto il convivio.

## Torna la "Fiera del lavoro"

Sarà presentata domani mattina la quinta edizione della Fiera del Lavoro. La manifestazione ritornerà venerdì 19 aprile nella sede di Costa delle Noci a Biella, ospitata nell'area dell'ex Boglietti. Ad organizzare l'evento è il Gruppo Giovani Imprenditori dell'Unione Industriale Biellese. «Come Gruppo Giovani Uib» spiega il presidente, Alessandro Ciccioni «ci stiamo impegnando per promuovere i valori della cultura d'impresa soprattutto tra i ragazzi, per far crescere oggi gli imprenditori di domani. Il nostro territorio deve essere capace di "cambiare pelle", ma il cambiamento si può affrontare solo se sotto c'è uno scheletro con una muscolatura resistente, rappresentata dal know-how tessile, accanto alla voglia di affrontare nuove sfide anche in settori diversi: è quindi fondamentale mantenere la filiera completa non solo dal punto di vista della produzione, ma anche della cultura d'impresa». L'invito a partecipare è rivolto agli studenti delle classi IV e V degli istituti superiori, alle loro famiglie, a chi è in cerca di opportunità di occupazione e formazione. L'ingresso alla Fiera sarà riservato agli studenti dalle 8,30 alle 12,30 e libero nel pomeriggio.