MAURIZIO SANTORI,
FRANCESCO BARTOLOTTA,
SIMONE PETRELLI, MARCO GALLO,
PIER CARLO BARBERIS

FRANCOANGELI

NUOVE PROSPETTIVE PER LO STATO SOCIALE

Osservatorio 2017 sul Labour
Il punto di vista dei Professionisti del Lavoro e delle Relazioni Industriali

HRC COMMUNITY

PESSI e ASSOCIATI
STUDIO LEGALE
ROMA MILANO

Collana HRCommunity FrancoAngeli. "Best practice dal mondo HR e dintorni"

La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende e ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR e aziendale in generale.

Comitato scientifico collana HRCommunity:

Giordano Fatali
Presidente HRCommunity Academy
giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

Simone Petrelli
Public Affairs & Press Office, Ufficio Studi
s.petrelli@hrcommunityacademy.net

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella
homepage al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

MAURIZIO SANTORI,
FRANCESCO BARTOLOTTA,
SIMONE PETRELLI, MARCO GALLO,
PIER CARLO BARBERIS

NUOVE PROSPETTIVE PER LO STATO SOCIALE

Osservatorio 2017 sul Labour
Il punto di vista dei Professionisti del Lavoro
e delle Relazioni Industriali

FRANCOANGELI

In copertina: *Riassunto di job di un concetto bene scritto* © Kheng Ho Toh
Illustrazione di Team Work Flat Concept © Yulia Gapeenko
Affare Team Work Concept uomo d'affari © Mungkorn Lasonthi
by Dreamstime.com

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

“Le persone che lavorano insieme vinceranno.
Sia che si stia lottando contro una complessa difesa di football,
o contro i problemi della società moderna”.

V. Lombardi

Indice

Introduzione. Verso la Labour Community
di Marco Gallo e Pier Carlo Barberis pag. 13
Da Community a Communities » 13
Verticalizzazione e "competenzializzazione" » 14
La Community "baluardo e incubatore" » 14
Labour » 15

PARTE PRIMA
RELAZIONI INDUSTRIALI E DIBATTITO SOCIALE
di Simone Petrelli
1. Scenario: tra luglio e settembre » 19
L'attesa e la volontà » 19
2. Il Labour in Italia » 21
Sindacato » 21
Associazioni datoriali » 22
Contratti collettivi » 24
3. Il Paese "reale" » 26

PARTE SECONDA
IL LABOUR COMMITTEE 2017
di Simone Petrelli
1. Un Risorgimento Labour » 31
Cultura HR » 31
Alfieri e chierici » 32
DNA di valore » 32

2. Il Labour Committee » 34
"Addetti al lavoro" » 35
3. C'era una volta il Barcamp… » 36
People Value Assets » 37
4. Industrial Relations & Social Debate » 38
Una dinamica duale » 38
Responsabilità, condivisione, conoscenza » 39
Per il sindacato peculiarità di posizionamento » 40
Evoluzione di prodotto e di strategia » 40
Le stagioni sindacali in Italia, e non solo » 41
Attori » 41
Contenuti » 42
Metodo » 42
Sindacato e cambiamento » 43
Disintermediazione » 43
Canali paralleli » 44
Il superamento del concetto di "difesa" » 44
"Millennial Effect" » 45
Il ruolo del Management » 46
Una nuova mentalità, nel bene e nel male » 46
5. Una leva decisiva? » 48
Poco meno di un anno fa: competitività, smart working e popolazioni aziendali » 48
Obsolescenza professionale, sindacato e Stato sociale » 49
Per una nuova cultura delle Relazioni Industriali » 50
Oggi: tra Ocse e post-Jobs Act » 50
Formazione e formazioni » 52
La "favola" smart working, il fronte contratti e la variazione delle mansioni » 54

PARTE TERZA
L'HRC LABOUR COMMITTEE 2017
di Simone Petrelli

1. Uno Steering Committee per le Relazioni Industriali » 59
Mission & Vision » 59
2. Il percorso » 61
3. La Survey: Executive Summary » 64
Il campione d'indagine » 64
Summary – Risultanze » 65
Summary – Technicalities » 66

4. Kick-off Survey » 68
5. Dettaglio analitico: outcome » 72
Jobs Act e Mercato del Lavoro » 72
Il compromesso sociale » 73
Inclusione attiva ed orientamento » 74
Employability » 75
Smart working » 76
Contratto a termine acausale » 78
Tutele crescenti » 79
Variazione delle mansioni » 80
Prime priorità » 81
Pro comitato » 82
6. Atti del workshop: da Community a Communities » 84
Labour Community Steering Committee » 84
HRC e Studio Legale Pessi e Associati » 85
Il percorso 2017 » 86
Il progetto » 88
La survey 2017 » 88
Il perimetro analitico » 89
I temi » 89
Un contratto "mutante" » 90
Tutele crescenti » 91
Jobs Act: una rivoluzione copernicana? » 92
Un *cultural divide* » 93
Incentivi all'occupazione e Decreto Poletti » 94
La formazione » 95
Employability "ritardata" » 95
Smart working » 96
Lavoro agile, lavoro in sicurezza? » 97
La "frazione agile" ed altri corollari » 98
Risultati » 99
Il contratto a termine acausale » 99
Diritto di precedenza » 100
La flessibilità in uscita: volano occupazionale? » 101
L'articolo 2103 » 102
Il nodo-contratti collettivi » 102
Verso l'Agenda delle Relazioni Industriali » 103
Analisi integrativa » 104

PARTE QUARTA
L'AGENDA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI 2017
di Simone Petrelli, Maurizio Santori e Francesco Bartolotta

Il Decalogo » 109
Flessibilità » 110
Contrattualistica » 110
FOCUS: Tutele crescenti, di Maurizio Santori e Francesco Bartolotta » 111
Welfare, CSR e Crisi delle Relazioni Industriali » 118
Jobs Act Management » 118
FOCUS: Jobs Act, di Maurizio Santori e Francesco Bartolotta » 119
Smart working » 124
Formazione » 124
FOCUS: Smart working, di Francesco Bartolotta e Simone Petrelli » 125
4.0 » 129
Performance Management » 129
FOCUS: La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act, di Maurizio Santori e Francesco Bartolotta » 130
Ascolto istituzionale » 138
Compartecipazione » 138
FOCUS: Ascolto istituzionale, di Simone Petrelli » 139

PARTE QUINTA
LA VOCE DEGLI "ADDETTI AL LAVORO"
a cura dell'HRC Labour Community Steering Committee

La rilevazione qualitativa » 145
Intervista a Giovanni Airoldi » 146
Intervista a Enrico Bassi » 149
Intervista a Andrea Bellini » 151
Intervista a Gabriele Belsito » 153
Intervista a Davide Boccacci » 155
Intervista a Laura Bruno » 159
Intervista a Omar Campise » 162
Intervista a Massimiliano Crespi » 164
Intervista a Pasquale Del Buono » 168
Intervista a Diego Giacchetti » 170
Intervista a Lucia Landi » 173
Intervista a Massimo Marocchini » 175

Intervista a Sandro Mazzucchelli » 177
Intervista a Alessandro Megaro » 180
Intervista a Andrea Morocutti » 184
Intervista a Alberto Pastrone » 186
Intervista a Maurizio Sacchi » 188
Intervista a Giuseppe Spadaro » 190
Intervista a Carmine Trerotola » 194
Intervista a Ugo Tutino » 196
Intervista a Paolo Vasques » 198

Conclusioni, *di Giordano Fatali* » 201

Bibliografia » 203
Web » 204

Ringraziamenti » 205

Gli autori » 207

Le aziende del Labour Committee 2017 » 209

Introduzione.
Verso la Labour Community

di Marco Gallo[*] e Pier Carlo Barberis[**]

Da Community a Communities

Fate molta attenzione a questo volume. In primo luogo per i contenuti non certo trascurabili che veicola, e per tutto il percorso attraverso il quale minuziosamente li estrae dal vissuto dei suoi stakeholder con lo scopo di farne una ricetta astraibile quel tanto che basta per farsi manifesto di un nuovo corso d'azione.

Ma tenete ben presenti queste pagine anche e soprattutto per ciò che questo libro *per sé* implica. Un capitolo pionieristico all'interno di un più ampio solco programmatico, quello che vuole un *network d'avanguardia* nel panorama HR nazionale ed internazionale mutare il proprio DNA da Community conglomerata di professionisti a rete di Communities settorializzate per area tematica, in ottica di amplificare ciascuna un preciso aspetto della conoscenza in tema Human Capital e, così facendo, condurla all'*eccellenza*. Il 2017 è l'anno in cui HRC propone al mercato una verticalizzazione ardita, inseguendo quella vision di costante intercettamento del mercato che in poco più di dodici anni l'ha condotta ad assicurarsi il polso dello stesso, e che oggi spinge marcatamente alla valorizzazione puntuale del sapere specialistico.

[*] Managing Director per HRC Community.
[**] VP HR Director per HRC Group.

Verticalizzazione e "competenzializzazione"

Eppure, la verticalizzazione che qui intendiamo menzionare non è un mero esercizio geometrico, ed al contempo appare scevra da qualsivoglia accento verticistico o gerarchico – come potrebbe perseguire simili finalità, improntata come è sempre stata al peer-to-peer che è chiave di volta del formidabile knowledge sharing cui HRC quotidianamente contribuisce in maniera importante? Quella che il *network* afferma è una *competenzializzazione* il cui carattere verticale corrisponde ad un puro esercizio di carotaggio del sapere: attrarre, ingaggiare e far crescere talenti e spunti afferenti ad un'unica matrice di know-how, così da addivenire ad un frutto organizzativo in grado di porre in essere i pilastri di un'era nuova: quella della competenza.

Perché in questo si riassume l'essenza ultima, il distillato primario di una funzione irrinunciabile come quella HR. Raccogliere, incarnare, sviluppare e diffondere conoscenza. Con un postulato fondamentale: che si tratti di conoscenza pragmaticamente orientata. Sapere utile, nel senso di immediatamente fruibile, certo, ed al contempo risolutivo a fronte di obiettivi, impegni e necessità che per il mercato e per l'azienda si fanno sempre più pressante, continue, coinvolgenti. Ecco, allora, il portato contributivo delle Communities *HRC style* ad un Capitale Umano come quello che la nostra epoca richiede. Ecco, ancora, il ruolo HR nella "fabbrica 4.0": non più e non certo (come potrebbe?) mero esecutore di direttive top-down, ma vigile e partecipe di un cambiamento che è tratto distintivo del moderno. Con, in più, uno *streben*, una tensione costante a far crescere grazie al proprio diretto contributo l'organizzazione ed i suoi destini. È, questo, il medesimo trend che ad oggi spinge innanzi figure professionali dotate di un bagaglio di expertise "ibrido", HR Business Partner in primissima battuta.

La Community "baluardo e incubatore"

Allora, in un ambiente come quello aziendale che oggi come mai in precedenza deve tenere un occhio fisso allo sviluppo in generale, ed allo sviluppo competitivo in particolare, la nostra soluzione ed il nostro supporto ai *professionisti* che in HRC riconoscono *il* baluardo

per il proprio operato ed al contempo *l'*incubatore del proprio *talento* sta nell'affermazione della *metodologia di Community* al pari di un *tool* di sviluppo aziendale. Cosa è una Community? La teoria[1] in proposito fa esplicita menzione, tra l'altro, di:

- un gruppo *riconoscibile*
- di individui uniti da *interessi comuni* e
- da *vincoli* organizzativi.

L'ecologia pura delle comunità umane indica per esse l'esistenza di una struttura organizzativa sociale (ad esempio un quartiere o un paese), i cui "abitanti" presentino caratteristiche comuni. Ma è il carattere distintivo dell'appartenenza a fare di una comunità una modalità di identificazione, una dimensione di vita che implica la condivisione di un sistema (per l'appunto comune) di significati, comportamenti, valori, una storia comune, una produzione. È esattamente questo il senso delle Communities che cristallizzano il nuovo corso dell'HR e di HRC: gettare le basi e le fondamenta di comunità in grado di produrre un effetto booster sui *talenti* che in esse si riconoscono e che in concreto le vivono.

Labour

Questo per ciò che concerne HRC. Ma perché concentrarsi sul Labour? E perché dedicare a questo specifico ambito una Community dedicata? Le Relazioni Industriali rappresentano un segno iconico dei tempi, un "barometro" dello stato di salute (e di dinamicità) del mercato del lavoro. Tra digital disruption e cabine interministeriali, cuneo fiscale e ingresso dei millennial in azienda, tra flessibilità e novelle legislative a vario titolo riconducibili al Jobs Act, welfare e CSR si gioca una partita che ha infinitamente a che fare con il Labour, e che non possiamo permetterci né di trascurare né di perdere. Perché plasma la nostra epoca spalancando scenari destinati a lasciare il segno sul vissuto quotidiano di tutti gli strati sociali. Ecco perché dedicare un focus particolareggiato a questo campo: per contribuire fattivamente al recupero della competitività del Sistema Paese,

[1] Che fa capo massimamente ad un sociologo del calibro di Ferdinand Tönnies (1855-1936) ed al suo libro *Comunità e società* (1887).

tutta da ricostruire e riguadagnare. Competitività, questa, che transita attraverso saperi da interrelare, piani d'azione da costruire, task force da consolidare. Per un lavoro che cambia in maniera radicale, in quanto *donne e uomini d'azienda* ci si richiede la capacità di ripensare il cambiamento in atto, di leggerlo compiutamente, di metabolizzarlo e farne un asset di vittoria.

Più oltre nel volume saranno molte le parole e le argomentazioni spese sul tema Relazioni Industriali; ci sembra dunque necessario indulgere solo su di una nota conclusiva. Le Relazioni Industriali non rappresentano una dinamica agée. Riaffermano, o piuttosto ne conservano la potenzialità, la garanzia di un Lavoro degno di tale nome. Ecco dove termina la nostra introduzione. Ecco da dove esattamente nasce l'idea di questo volume pionieristico, e la motivazione che ci ha spinti a creare una Labour Community, quale alveo nel quale traghettare una propositività, quella che demarca il quotidiano operare dei nostri professionisti, che non possiamo permetterci di lasciare inevasa. Buona lettura.

Parte prima

Relazioni industriali e dibattito sociale

di Simone Petrelli[*]

[*] Ufficio Studi e Coordinamento Redazionale per HRC Group.

1 Scenario: tra luglio e settembre

Nel pomeriggio dello scorso mercoledì 26 luglio, Confindustria (con il Presidente Vincenzo Boccia, il VP con delega per le Relazioni Industriali Maurizio Stirpe, il DG Marcella Panucci), Cgil (rappresentata dal Segretario Generale Susanna Camusso), Cisl (con il Segretario Generale Annamaria Furlan) e Uil (attraverso il Segretario Generale Carmelo Barbagallo) hanno dato vita al secondo capitolo della loro tornata di meeting tesi a riprendere il confronto su temi del calibro di contrattazione collettiva e rappresentanza, welfare e bilateralità. Un episodio, questo, che se da un lato fa eco al precedente step realizzato in tema il 4 luglio, dall'altro ha stemperato gli entusiasmi di quanti ne attendevano un portato epocale *disruptive* (come dicono quelli bravi) a seguito della diffusione di apposita nota congiunta conclusiva dei lavori, tra le cui (esigue) righe le parti specificavano in modo congiunto di aver raggiunto un accordo relativo alla necessità di programmare un ulteriore momento di confronto dopo la pausa estiva, così da raggiungere (finalmente?) un'intesa: "*su tutti i punti in discussione che si inseriscono in una riflessione generale sulla necessità di rendere più competitivo il sistema delle imprese, rilanciare l'occupazione e qualificare il lavoro*".

L'attesa e la volontà

Rapido passo indietro: a valle di un paio di appuntamenti "preparatori" per il meeting del 26 era stato approntato un primo ordine del