

AssolInterviste: i giovani chiedono agli esperti

a cura di Enrica Carminati, Francesco Lucrezio Monticelli
e Yasaman Parpinchee

A colloquio con Francesco Rivolta, Confcommercio – Imprese per l'Italia



Francesco Rivolta, 60 anni, lombardo, divide la propria settimana tra Roma e Milano, essendo presidente della Rewe Italia ed al contempo presidente della Commissione lavoro, della Commissione Sindacale ed ora anche capo Gabinetto della Confcommercio – Imprese

per l'Italia. Sposato, con tre figli, ha avuto una vita professionale caratterizzata da diverse esperienze. Entra all'età di 18 anni nell'Invernizzi S.p.A, industria casearia. Nel 1981 l'allora presidente della Regione Lombardia, Giuseppe Guzzetti, lo chiama a collaborare nell'amministrazione regionale. Inizia così la sua esperienza nella Regione Lombardia dove ricopre per cinque anni il ruolo di direttore generale e per altri cinque quello di assessore. Data la propensione a vivere il lavoro come "esperienza di vita", dopo dieci anni decide di iniziare una nuova carriera, come libero professionista occupandosi di terziarizzazione del settore industriale. Tale attività lo porta a svolgere il ruolo di *advisor* per l'acquisizione della Standa S.p.A, per conto di un

imprenditore del settore e della Banca Cariplo riuscendo, con un innovativo progetto industriale, a "spuntarla" tra i *competitor*. In questa fase avviene la casualità che cambia la sua vita professionale. Dopo due mesi dalla conclusione dell'operazione Standa, in seguito alla morte dell'imprenditore acquirente si trova a svolgere, su mandato della banca, l'incarico di ristrutturare l'azienda in modo da renderla "appetibile" sul mercato ed evitare in tal modo la perdita totale dell'investimento. Nel 1999 la Rewe Italia acquista la Standa e lo nomina amministratore delegato, con incarico decennale per poi promuoverlo nel 2009 a Presidente.

Presidente Rivolta, oggi si parla molto del ruolo della formazione e della sua alternanza con il lavoro, qual è stata la sua esperienza? E come giudica l'attuale sistema?

Devo ammettere che il mio percorso scolastico è servito a poco nel lavoro e ritengo che molti dei difetti che caratterizzavano allora il nostro sistema formativo continuano a sussistere. Non si può arrivare nel mondo del lavoro a 24-25 anni, senza alcuna esperienza sul campo. Una volta costruiti i

fondamenti con la scuola superiore occorre attivare un percorso che intersechi scuola e lavoro altrimenti si rischia di consumare gli anni migliori, dal punto di vista dell'entusiasmo e della capacità di assimilare, in un cammino che di formativo ha ben poco!

Credo molto nei giovani e nella mia esperienza di governo dell'azienda ho sempre voluto un *management* giovanissimo. Ho direttori di divisione di 27 anni con delle potenzialità straordinarie.

È d'altronde un fatto che la professionalità si consuma. Prendiamo ad esempio un settore strategico come il marketing: oggi si trovano responsabili del marketing che hanno 55 anni e hanno perso sia la capacità di innovazione sia la voglia di leggere le nuove dinamiche di comunicazione. Un ragazzo di 25/27 anni può prospettare invece degli scenari incredibili.

Da questo punto di vista va detto che quelle dinamiche contrattuali legate all'ascensione per anzianità privano i lavoratori della voglia di mantenere il livello di adeguamento professionale e formativo. È per questo motivo che uno dei miei grandi sogni è quello di eliminare dai contratti collettivi i livelli funzionali per inserire il concetto di "mestiere"; a seconda della capacità di studiare, innovarsi ed adeguarsi il lavoratore dovrebbe svolgere un mestiere più alto o più basso. Le dinamiche ascensionali rischiano di creare dirigenze vecchie portando ad una preclusione per i giovani ed anche una perdita di produttività. Ma l'attuale normativa, compreso il dettato dell'articolo 13 dello Statuto dei lavoratori porta d'altronde a legittimare un percorso inverso.

Quindi il fatto che il settore terziario sia stato definito "fabbrica del precariato" dal segretario Martini della Cgil e sia stato indicato come il settore caratterizzato dal sottoinquadramento dei giovani che si affacciano sul mercato del lavoro, deve averla colpita molto. D'altronde la Confindustria ha dimostrato di avere un certo interesse nella formazione ed è stata la prima a sottoscrivere un accordo in materia di apprendistato professionalizzante interamente aziendale.

Il sindacato è per tanta parte espressione del conservatorismo ed è nemico dei giovani. I fatti sono questi. Il sindacato ha interesse a conservare lo *status quo* e a tutelare gli interessi di quelli che nell'attuale mercato del lavoro sono i "privilegiati".

La grande contraddizione in cui opera è evidente. Prendiamo ad esempio lo Statuto dei lavoratori, del quale si sono da poco festeggiati i 40 anni. I difensori dello Statuto dei lavoratori oggi sono proprio quei sindacati che allora vi si opposero. Sono convinto che lo Statuto dei lavoratori, che è stato, e continua ad essere, strumento importantissimo per il governo dei rapporti tra impresa e dipendente, necessiti di essere liberato di alcuni lacci e laccioli. Ma quella stessa parte del sindacato che si batté contro la sua introduzione non è oggi disponibile a rivederne neanche una riga.

Martini nel definire il terziario la "fabbrica del precariato" fa una affermazione non vera ed offende anche se stesso! Fino a prova contraria ha firmato anche lui il Ccnl ed è pertanto paradossale che si riferisca in quel modo ad un settore che lui stesso contribuisce a regolamentare.

Da parte di un certo sindacato c'è d'altronde il bisogno di costruire una zona assegnata al conflitto. Un tempo questa zona era il settore metalmeccanico. Il sindacato lì misurava la sua forza e la contrapposizione reale fra impresa e classe operaia. Oggi per gli evidenti cambiamenti economici e produttivi c'è il tentativo di vedere nella nostra area, ed in particolare nella grande distribuzione, il nuovo terreno del conflitto. Anche un libro scritto da Curcio circa quattro anni fa, che ha la prefazione di un sindacalista militante, segna esplicitamente come terreno di lotta la grande distribuzione organizzata.

Io sono per cultura portato a dire che la regola nel governo dei rapporti è fondamentale, ma la flessibilità è una esigenza dell'azienda. E mi preme sottolineare che la flessibilità non ha niente a che vedere con la precarietà. L'accostamento è improprio!

Oggi un'impresa si deve adeguare alla domanda che viene fatta dal cliente. Se il servizio che si presta (es.: *information technology*) è complesso, il modello fordista-taylorista è impossibile da applicare. Che poi anche la flessibilità abbia bisogno di combinarsi con regole che garantiscano la persona sono assolutamente d'accordo, ma, ripeto, pretendo che l'esigenza venga riconosciuta e che non si parli più di flessibilità come precarietà. Questa esiste e va combattuta, tuttavia ogni qualvolta affrontiamo il tema delle cause ci sono meccanismi di rigetto.

Se e quando le parti sociali e il governo approcceranno seriamente la questione della precarietà ci accorgeremo che il mondo dell'impresa è avanti

anni luce rispetto a quello del sindacato.

Veniamo ora a Rete Imprese Italia o, come si tende a chiamarlo tuttora, il Patto del Capranica. Qual è stata l'esigenza, quali sono le prospettive per il futuro?

L'idea che lo stesso mondo e gli stessi problemi debbano essere rappresentati da una miriade di associazioni è assurda. Basta vedere lo spettacolo un poco mortificante delle riunioni con il governo in cui vengono riuniti una moltitudine soggetti.

La semplificazione della rappresentanza costituisce da questo punto di vista un valore. Rete Imprese Italia è stata immaginata soprattutto per dimostrare il ruolo di un settore come questo, per molti versi misconosciuto, che rappresenta e rappresenterà sempre di più la realtà economica e sociale del Paese. Non è una operazione diretta a creare un contraltare a Confindustria, anche se è evidente che vi è una grande sproporzione nelle politiche del governo tra quelle riservate al manifatturiero e quelle dedicate al mondo del terziario.

Faccio sempre una battuta: pensate al dibattito aperto su Termini Imerese e sulla possibilità che 1.200 lavoratori potessero perdere il posto di lavoro. Noi con l'accordo sull'Apprendistato in due mesi abbiamo introdotto nel mercato del lavoro 1.200 giovani. Ciò per sottolineare la capacità del settore e la poca considerazione di cui gode da parte del governo e dell'opinione pubblica.

Rete imprese per l'Italia vuole perciò porre tale questione in termini pesanti al governo al quale peraltro noi non chiediamo soldi, ma regole più snelle e l'alleggerimento della pressione fiscale.

Ma la finalità ultima è anche quella di arrivare ad un unico contratto collettivo di lavoro ?

Con Rete Imprese per l'Italia abbiamo costruito un tavolo, dove la Confcommercio ha un ruolo trainante, e in cui il tema del lavoro verrà sicuramente affrontato. Per ora la sfida è quella di disarticolare il Ccnl per costruire il grande contratto terziario-servizi. In questo modo potremmo dare una risposta plurima ad esigenze plurime. Noi diciamo che siamo pronti a discutere anche un solo contratto, altrimenti la rigidità attuale del Ccnl, che definisce il più piccolo dettaglio, potrebbe fare in modo che il Paese resti condannato ad avere, in perpetuo, 600 contratti nazionali di lavoro.

Io penso ad un contratto diviso in tre grandi parti.

Una prima parte di sintesi, un sunto dello Statuto dei lavori, che consisterà nella *summa* dei diritti e dei doveri del lavoratore verso l'impresa e dell'impresa verso i lavoratori, trattando gli istituti trasversali a qualsiasi categoria.

Dovrebbe poi esserci una seconda parte centrale incentrata sul salario. Ritengo che debba essere previsto un salario minimo sotto il quale nessuno può andare, cui dovrebbe aggiungersi una quota di salario professionale variabile a seconda del lavoro svolto. Il prolungamento naturale di questa seconda parte del contratto sarà nel secondo livello contrattuale che dovrà regolare il salario di risultato.

La terza grande parte del contratto deve invece riguardare il welfare contrattuale.

Dovrebbe trattarsi di un contratto snello e schematico che consenta di dare la possibilità al secondo livello contrattuale di esprimersi come un vero livello contrattuale in cui governare il salario variabile e tutti quei meccanismi come i sistemi organizzativi che attengono all'impresa e alle specificità territoriali.

Con il prossimo rinnovo contrattuale partiremo con il creare un'area riservata alle aziende del terziario avanzato e di *information technology* senza i livelli contrattuali: non ha senso applicarli in questo campo. Se riuscissimo nel prossimo Ccnl a semplificare i 7 livelli esistenti e ad inserire un'area non direttamente rientrante nel commercio avremmo fatto un grande passo in avanti. Il sindacato ci ha dato una risposta incoraggiante ed al congresso della Filcams, il segretario generale Martini ha dichiarato possibile introdurre nel contratto regolamentazioni differenti per alcune aree. Ed il fatto che mi si dica «disarticoliamo il contratto per aree» è già un buon risultato.

Vedremo cosa ne uscirà fuori. Vero è che quelli che di mestiere fanno il sindacale tendono sempre a partire da quel che c'è, immaginando come possono trasformarlo, mentre io credo che i passi in avanti si facciano immaginando quello che non c'è per cercare poi di avvicinare quello che c'è a quello che si immagina come approdo. Non è solo un gioco dialettico!

Presidente, nel parlarci della sua idea di Ccnl, ha accennato a una terza parte dedicata al welfare contrattuale. Può dirci qualcosa in più?

Il welfare contrattuale è un tema di negoziato, non

bilaterale, ma tripartito: governo, sindacato ed imprenditori ne sono le parti attive. Non perché lo abbiamo voluto noi, ma perché lo ha voluto il governo che è entrato in istituti contrattuali a gamba tesa ed io mi aspetto, a tal proposito, che il ministro Sacconi, dia una risposta all'interpello dei consulenti del lavoro sull'obbligatorietà dell'iscrizione al Fondo EST in termini positivi.

Se l'interpello sarà negativo dovremo rimeditare complessivamente i fondi di natura contrattuale. Non perché io non creda alla sanità integrativa ma perché, se è vero che il Paese ha bisogno che anche il privato si muova su fasce di bisogni non soddisfatti dal pubblico, non si può rendere carsica la base contributiva. Non esiste! È una invenzione di burocrati che non sanno fare i conti. Questi istituti hanno natura retributiva e sono costo del lavoro. Io amo definirli "salario diversamente reso" (in termini di servizi, previdenza, assistenza) e devono essere considerati obbligatori. Anche per non creare *dumping* aziendale.

Non sono soddisfatto delle risposte del ministro quando dice di inserire l'elemento compensativo, così come fatto dagli artigiani, perché è eticamente inaccettabile, mina il principio della solidarietà e della mutualità.

A proposito di enti bilaterali e di bilateralità, la Confindustria e i sindacati hanno da poco messo in pratica la *governance*.

Per mia *forma mentis* faccio sempre molta fatica a giudicare quanto è stato fatto nel passato, ma tendo a guardare sempre in avanti. Quando ho affrontato questo tema con il sindacato ho utilizzato una metafora calcistica.

C'è il campo di allenamento e poi c'è San Siro. È giunto il momento di lasciare il campo di allenamento e di iniziare a giocare: siamo pronti, perché abbiamo importanti strumenti, ma bisogna farne l'uso giusto.

Bisogna inserire una cultura aziendale e gli enti bilaterali non possono considerarsi il posteggio di chi non ha ruoli nelle organizzazioni di provenienza. Chi entra nel sistema della bilateralità deve avere un profilo adeguato, non pretendiamo che siano dei tecnici ma devono avere una giusta visione politico-strategica.

L'organizzazione deve poi essere snella. Nel valutare i diversi enti abbiamo trovato, in particolare al Fondo EST, trentasei membri del Consiglio di Am-

ministrazione e cinque organi di governo.

Poi se non parliamo dei fondi, ma degli altri enti il discorso si complica ancora di più, perché quando un ente bilaterale destina l'80% del bilancio ai costi di gestione c'è qualcosa che non va; bisogna quindi formare adeguatamente le persone che sono alla guida.

Presidente, ci ha parlato dei giovani e delle loro potenzialità, se vogliamo, talvolta non espresse. Per quanto riguarda le donne? Tuttora, si sostiene che per loro sia ancora più difficile emergere e che pertanto rientrano nelle cosiddette fasce deboli. Lei cosa ne pensa?

Ammetto che per le donne fare carriera è senz'altro più difficoltoso. Alcune sono riuscite ad emergere ma hanno rinunciato alla vita privata. È necessario trovare una via per conciliare la professione con gli impegni personali. Pur lavorando molto io e mia moglie abbiamo costruito una bella famiglia, abbiamo 3 figli con 7 anni di differenza l'uno dall'altro che mi hanno costretto, come dico sempre, a fare la prima elementare 3 volte in 21 anni! La chiave è la condivisione.

Un'ultima domanda sul personale. Come riesce a conciliare la sua attività, di presidente di una grande società e direttore della Confindustria, con la sua vita familiare?

Nell'approssimarsi la fine del mio mandato come amministratore delegato della Rewe ho visto turbamento in famiglia! I miei figli mi chiedevano: ma vai in pensione? Erano preoccupati e sto ancora tentando di interpretare questa preoccupazione...

Mia moglie è medico e lavora moltissimo come me, quindi abbiamo poche ore a disposizione da passare in famiglia, ma sono molto intense ed i figli li controlliamo a distanza, anche se ormai non si fanno più controllare!

A parte tutto ritengo che sia importante riuscire a comunicare alla propria famiglia ed ai figli in particolare l'entusiasmo che si ha nel lavorare perché, anche se il tempo da dedicare agli affetti è senz'altro fondamentale, la qualità dei rapporti lo è ancora di più.