

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Luigi Torlai, Direttore Risorse umane Ducati Motor Holding S.p.A.

Ci sono aziende italiane che hanno bisogno di poche presentazioni, perché il loro marchio è noto ben oltre i nostri confini, dove anche lì sono innumerevoli i tifosi, gli appassionati e i cultori...

Ducati è una di queste realtà, capace di accendere passioni ed entusiasmo perché, come farebbe notare qualunque *ducatista* degno di questo nome, non si sta facendo riferimento solo ad una moto dalle prestazioni eccezionali e dal design unico. Si sta parlando di storie di pionieri delle motociclette che sono entrati nella leggenda. L'avventura della Ducati inizia nel 1926 dall'inventiva di tre fratelli che si dedicano alla ricerca e alla produzione di tecnologie di comunicazioni radio e, solo dopo la drammatica interruzione causata della Seconda Guerra Mondiale, comincia con successo la produzione di potenti motocicli.

Un'azienda storica, dunque, per qualche verso speciale, che richiede una strategia di risorse umane peculiare «così come in ogni altra impresa, del resto: non esistono politiche standard, applicabili indistintamente a tutte le realtà. Ogni azienda deve avere una strategia e una tattica HR propria», sgombra subito il campo da superficiali vanità Lui-

gi Torlai, Direttore Risorse umane di Ducati Motor Holding S.p.A., con un passato in Barilla, Ferrari e Maserati.

**Dottor Torlai, cominciamo proprio dal contributo specifico che è richiesto oggi, alla funzione Risorse Umane, da parte della Direzione aziendale...**

Penso sia importante interpretare un ruolo di staff in grado di consigliare le giuste decisioni al management sia in chiave strategica, di medio-lungo periodo, che tattica, di respiro più contingente. È la stessa natura di qualsiasi realtà aziendale a chiedere un siffatto atteggiamento binario, dal momento che anche i documenti e le voci che compongono il bilancio civilistico, stato patrimoniale e conto economico, devono fotografare la situazione aziendale in un arco temporale più esteso e indicarci come governare determinate circostanze nelle fasi più prossime. Se si tiene sempre a mente tale prospettiva, allora la funzione HR può rappresentare, realmente, un valore per l'azienda. Poi, come accennavo prima, non esiste un sistema empirico di

perfetta gestione del personale, la coerenza di un modello va calata e misurata realtà per realtà, adottando la “ricetta” giusta del caso.

**Di certo un tema sul quale si sono confrontate molte direzioni del personale è quello degli ammortizzatori sociali. Ritieni che il nostro sistema stia reagendo bene?**

Il sistema, nel suo complesso, è solido e ha retto bene, riuscendo a intervenire su criticità specifiche, anche grazie alla contrattazione che è stata sicuramente decisiva.

C'è un “piccolo grande” difetto tuttavia, legato intrinsecamente alla natura del nostro Paese: in Italia c'è chi si approfitta di tali misure di protezione sociale. Pensiamo alla CIGS che se, da un lato, ha, di fatto, evitato la chiusura di molte imprese, ha però spostato sulla collettività gran parte dei costi della crisi e ha fatto sì che le aziende non abbiano adottato politiche attive ma solo strumenti passivi per affrontare questo momento. Lo voglio dire chiaramente: in Ducati abbiamo un contratto integrativo costruito tutto sulla flessibilità e ne facciamo un uso massiccio ma nel panorama industriale italiano a volte le sessantaquattro ore di flessibilità previste dal Ccnl metalmeccanico sono usate pochissimo, perché si preferisce utilizzare la CIGO per gestire la flessibilità negativa, e gli straordinari individuali per quella positiva. E non sono soltanto le imprese a preferire una soluzione di tal tipo ma le stesse rappresentanze dei lavoratori a “suggerirlo”, perché spesso le persone che votano un accordo in assemblea hanno un secondo lavoro e la CIGO costituisce piuttosto un'opportunità che un problema (ovviamente non è sempre così, ma questo fenomeno è molto frequente). In una famiglia operaia media, l'operaio maschio ha quasi sempre un doppio lavoro ed è evidente che in un regime di cassa integrazione unito a un secondo lavoro irregolare, il lavoratore ha certezze retributive e contributive di un certo tipo. E non è un caso che la preoccupazione maggiore dei lavoratori messi in mobilità sia spesso quella di essere chiamati da qualche altra azienda o per lavori socialmente utili.

**Come risolvere questa situazione?**

Servono più controlli, da parte degli ispettorati, contro il lavoro sommerso come, in effetti, sta già succedendo da un po' di tempo. Va poi considerato

un altro aspetto: uno dei motivi che determinano fenomeni di illegalità così diffusi è l'esistenza di grossi problemi di carattere sociale nella vita quotidiana per chi è operaio. Iniziamo a restituire dignità sociale e considerazione agli operai e, ove possibile, incominciamo a chiamarli tecnici riconoscendo loro dei superminimi adeguati in base ai meriti e al valore aggiunto di competenze e risultati. Questa logica leverebbe potere ai sindacati ovviamente e quindi non è molto popolare.

**Al contempo bisognerebbe intervenire sulla produttività che, come mostrano dati recenti, risulta ancora insufficiente. È forse questo il vero problema italiano, piuttosto che quello di salari elevati rispetto a economie emergenti?**

Assolutamente sì: il problema italiano è la scarsa produttività – in termini qualitativi e quantitativi – non il costo del lavoro perché se un'impresa si accorge solo oggi che un lavoratore indiano costa 0,85-1,2 euro l'ora contro i 20-25 euro italiani e il suo problema è solo il costo della manodopera, si trova di fronte a un problema molto serio. In realtà le imprese delocalizzano a causa degli alti dazi doganali che Paesi emergenti come la Cina impongono ai prodotti fabbricati fuori dal proprio territorio nazionale.

Perché i tedeschi, invece, conservano ancora un elevato livello di produttività? Perché hanno puntato sull'automazione e sull'efficienza, dunque l'operaio assistito dalla tecnologia riesce a raggiungere livelli di produttività competitivi; altro fattore da non sottovalutare riguarda lo *spread* fra le retribuzioni italiane e quelle tedesche che si registra verso il basso, non fra dirigenti e direttori ma tra gli operai e gli impiegati, causa il basso livello di efficienza e di competenze di quelli italiani confrontati con quelli tedeschi. Il vero problema è che l'Italia, oggi, si sta rapidamente de-industrializzando, eccetto che per quelle realtà che realizzano prodotti che non possono non essere fabbricati nel nostro territorio per ragioni logistiche, di *brand* o di mercato. Inoltre si sta instaurando una preoccupante prassi che vede le grandi multinazionali straniere approdare nel nostro Paese, acquistando, riorganizzando e ridimensionando fortemente le aziende italiane acquisite e nel frattempo, il nostro sistema di ammortizzatori sociali finanzia, in molti casi, progetti di delocalizzazione delle imprese italiane all'estero, per non parlare

della progressiva chiusura di tutti i centri di ricerca e sviluppo (meno male che i “cervelli” fuggono perché altrimenti tra poco non sapremo più cosa fargli fare!).

### **Come incentivare, allora, la produttività nel nostro Paese?**

Con misure di decontribuzione dei premi di produttività veri e non consolidati, come invece punta a fare il sindacato che, in realtà, non vuole premi legati, realmente, all’andamento aziendale ma “uguali per tutti”. E quando parlo di decontribuzione dei premi di qualità e produttività non mi riferisco solo a quelli da accordo sindacale..., dobbiamo riconoscere e pagare il merito e le competenze a tutti i livelli.

E poi cominciamo a dare i finanziamenti e gli aiuti veri e mirati a chi apre fabbriche e centri di ricerca e non a chi licenzia e chiude e poi accumula capitali all’estero. Se un’azienda va male, prima di scaricare i costi sulla collettività bisognerebbe mettere mano al portafoglio e ricapitalizzarla magari vendendo qualche casa a Montecarlo, e invece...

### **Sul fronte relazioni industriali, che giudizio dà dell’accordo interconfederale dello scorso 15 aprile 2009 e della situazione di *impasse* che si sta registrando per il rinnovo di alcuni Ccnl?**

Mi sembra un bel passo in avanti se non rimane tutto congelato. Tuttavia se avverrà una ripresa del mercato mondiale la contrattazione di secondo livello tornerà nuovamente a galla prepotentemente e probabilmente le organizzazioni sindacali chiederanno aumenti aziendali maggiori rispetto a quelli previsti dagli accordi nazionali. Invece se la recessione si protrarrà, probabilmente la Fiom, per quanto concerne il settore metalmeccanico, tornerà al tavolo perché l’attuale contrapposizione è esclusivamente frutto di ragioni politiche e non sindacali.

### **A proposito di sindacato... che cos’è, oggi, il sindacato?**

Una specie in via d’estinzione; una riserva indiana con enormi problemi di rappresentatività perché chi fa il sindacalista antepone, troppe volte, la propria tutela a quella di chi dovrebbe rappresentare e sono sempre meno le persone in gamba che voglio-

no lavorare nel sindacato: i rinnovi delle RSU sono come *Il ritratto di Dorian Gray*...

Probabilmente ora trova ancora validità la funzione di tutela che possono svolgere i sindacati e, in tal senso, la soglia dei 15 dipendenti per l’applicazione dell’articolo 18 è, non solo anacronistica e antistorica, ma perfino deleteria per i lavoratori delle piccole imprese.

Con questo voglio dire che i sindacati dovrebbero essere presenti dove serve, non solo e non tanto nelle grandi aziende dove le tutele sono già in essere.

L’articolo 18 andrebbe rivisitato, così come la parte dello Statuto sui provvedimenti disciplinari e, più in generale, la questione sull’esigibilità delle regole da parte dell’azienda.

### **A proposito di ammodernamento del mercato del lavoro, ci sono numerose proposte in tema: dalla *flexicurity* allo Statuto dei lavori. Cosa ne pensa?**

Ho avuto la possibilità di applicare il sistema di *flexicurity* in Olanda e ne ho apprezzato soprattutto un aspetto: la certezza dei costi per l’azienda e la chiarezza dei tariffari. Ma se un siffatto sistema fosse applicato in Italia non funzionerebbe, perché il sistema non ne garantirebbe la trasparente e funzionale operatività. Anche qui il problema è il rispetto delle regole e l’esigibilità, invece il nostro è il Paese degli avvocati...

### **Parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge riguardanti la partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione di impresa. Sono maturi i tempi per importare questa esperienza?**

I tempi erano maturi anche vent’anni fa! La questione più rilevante riguarda la posizione del sindacato che opera in una condizione di completa deresponsabilizzazione perché non si assume nessuna responsabilità e mette tutto a votazione, e risponde, fondamentalmente, in due modi: o dice di no oppure prende atto. Praticamente stanno marciando nella direzione opposta!

Inoltre, penso che si dovrebbe entrare nell’ottica che se si partecipa agli utili allora bisognerebbe partecipare anche alle perdite... ed invece sono tantissimi i casi in cui si chiedono accordi integrativi onerosi anche alle aziende in crisi.

**C'è un tema che, ultimamente, va particolarmente di moda: è quello del welfare aziendale. Cosa ne pensa?**

È importantissimo e andrebbe incentivato, anche questo con misure di defiscalizzazione. In Ducati nell'ultimo integrativo abbiamo aumentato di 100 euro a persona il contributo aziendale della polizza sanitaria integrativa (da 158 a 258 euro), rendendola estendibile anche al nucleo familiare con un contributo di ulteriori 100 euro. La nuova polizza consente la possibilità di effettuare visite specialistiche gratuite, diagnostica e ricoveri in centri di eccellenza con ticket e franchigie bassissimi. Pensavamo che il sindacato ci avrebbe seguito di più su

un'iniziativa come questa ma, purtroppo, così non è stato, erano molto più impegnati a farsi la guerra tra di loro.

**Per concludere, può dirci quale dote ritenete essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle Risorse umane...**

Pazienza e ascolto delle persone. Quando ho iniziato questa professione non sapevo a cosa sarei andato incontro ma ero certo che mi piaceva occuparmi delle persone e motivarle ed è questo, alla fine, quello che ritengo il vero scopo del mio lavoro di tutti i giorni.