

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Maurizio Dottino, Direttore Risorse umane Marcegaglia

**M**arcegaglia non è un'azienda come le altre. Vuoi per il fortissimo legame con il territorio, nonostante una crescente internazionalizzazione, vuoi per i numeri da record, che fanno sì che il gruppo sia leader mondiale nella trasformazione dell'acciaio, vuoi per l'assemblea dei soci, che ha tutte le sembianze di una normale riunione di famiglia: padre, madre e figli seduti attorno a un tavolo. «Questo è forse uno dei maggiori vantaggi competitivi rispetto ai nostri concorrenti: grandissima capacità produttiva, con cinque milioni di tonnellate di acciaio lavorate ogni anno ma velocità di risposta alle esigenze di mercato, proprio per via di una conformazione azionaria da piccola azienda», afferma Maurizio Dottino, oggi Direttore Risorse umane di un gruppo nel quale ha iniziato a collaborare dieci anni fa. «Siamo un unicum nel nostro settore, perché non esiste altra realtà che coniughi l'aspetto imprenditoriale-familiare, tipico del sistema produttivo italiano, con quello dell'impresa multinazionale, che stiamo sempre più assumendo». Fondato nel 1959, il gruppo Marcegaglia è interamente controllato dal fondatore Steno, dalla moglie Palmira e dai figli Antonio e Emma, quest'ultima, oggi, alla guida di Confindustria. I numeri dell'azienda sono importanti: 7 mila dipendenti,

50 stabilimenti, 7 aree operative di business e un tasso medio annuo di crescita, negli ultimi cinque anni, pari al 18,4%, «grazie a una strategia di medio-lungo periodo di continuo e costante reinvestimento degli utili in nuovi stabilimenti o nel rinnovamento di quelli già esistenti».

**Dottor Dottino, in una fase economica certamente poco favorevole come quella attuale, quale contributo strategico è richiesto alla funzione Risorse umane da parte dell'azienda?**

È richiesto un contributo che, a ben vedere, dovrebbe caratterizzare la nostra funzione sempre: partecipazione nella definizione e implementazione di strategie e piani industriali unita alla capacità di fronteggiarne le conseguenze. In questo preciso momento la Direzione Risorse umane è particolarmente impegnata nella definizione di nuovi assetti organizzativi internazionali, resa necessaria da un'importante sviluppo sia in termini di società commerciali che da un punto di vista di stabilimenti produttivi, con investimenti di rilievo in Brasile, Cina e Polonia per quasi 500 milioni di euro. Tale ramificazione dovrà necessariamente portare ad una gestione delle risorse umane più centralizzata e

qualificata, rispetto al passato, specie per quegli ambiti più delicati.

**Avete fatto ricorso ad *ammortizzatori sociali* e, più in generale, ritiene che il nostro sistema di protezione sociale – compresi i c.d. *ammortizzatori sociali in deroga* – stia funzionando bene?**

In cinquant'anni il gruppo Marcegaglia non ha mai fatto ricorso ad ammortizzatori sociali di alcun tipo per via di una precisa scelta aziendale; tuttavia, l'anno scorso si è presentata la necessità di contrarre i volumi e diminuire la produzione in alcuni stabilimenti. Prima di attivare qualsiasi tipo di ammortizzatore, si è deciso di gestire la flessibilità al contrario: grazie anche a ottime relazioni industriali che caratterizzano l'azienda, nel gennaio 2009 abbiamo valutato diverse alternative e alla fine abbiamo optato per siglare un accordo con il sindacato per evitare il ricorso alla Cassa Integrazione Ordinaria. Anche quando la produzione è stata rallentata o fermata i lavoratori hanno ricevuto uno stipendio integrale; in parte hanno consumato ferie o PAR (per un massimo di 60 ore), in parte hanno alimentato una sorta di banca ore, per altre 60 ore. Le ore non lavorate sono state recuperate nella seconda metà del 2009 con, in aggiunta, il minimo previsto per la maggiorazione dello straordinario, riconoscendo la piena maturazione dei ratei. In 4 stabilimenti tale misura non è stata accettata e si è deciso di adottare la CIGO. In generale mi sembra che il sistema di protezione sociale presente in Italia abbia reagito bene, consentendo alle imprese di governare la crisi, e sia stato funzionale a evitare soluzioni drastiche. Gli ammortizzatori sociali in deroga sono solo un corollario di questo impianto ma hanno consentito di tutelare una platea più vasta di lavoratori, come gli apprendisti che sono i primi di cui le aziende sono costrette a privarsi quando si verifica un importante calo di lavoro.

**A proposito di figure con meno tutele rispetto al lavoratore assunto con contratto a tempo indeterminato, qual è il suo giudizio sulle diverse proposte che hanno l'ambizione di ammodernare il mercato del lavoro, dalla *flexsecurity* allo *Statuto dei lavori*, fino al *contratto unico*?**

Senza entrare nel merito dei singoli progetti, mi sembra che le proposte in campo rappresentino tutte un passo in avanti da un punto di vista di prote-

zione sociale nel suo complesso. Oggi, nel mercato del lavoro, sono presenti due Italie: quella delle tantissime tutele e quella che di misure protettive, al contrario, ne ha davvero poche. Pensare a un sistema con tutele sociali più ampie, integrate su diversi livelli, mi sembra un passaggio obbligato. L'obiettivo di fondo deve essere sempre uno: coesione sociale dell'ambiente in cui opera l'impresa e comunanza di obiettivi; ritengo che serva una maggiore armonia in un quadro molto difficile.

**C'è un tema che, al contrario, ha destato poca coesione e parecchie polemiche, specie tra il sindacato stesso. Parliamo dell'*accordo interconfederale dello scorso 15 aprile*: come giudica il nuovo modello di relazioni industriali e come pensa che si possa superare la fase di impasse che si sta registrando in sede di rinnovo di alcuni Ccnl?**

L'accordo mi sembra inevitabile e sensato perché cerca di fornire risposte a un tema che affligge il sistema Italia: la scarsa produttività, specie se raffrontata con gli altri Paesi europei, rappresenta una vera e propria piaga che ci portiamo appresso da troppo tempo. L'intesa ha rappresentato un passaggio obbligato nella logica di migliorare, allo stesso tempo, garanzie del lavoro e competitività. Implementare la contrattazione di secondo livello, in tale ottica, mi sembra fondamentale, anche perché pensare a un Ccnl che regoli tutto, compresi quegli ambiti che riguardano la produttività e che sono inevitabilmente correlati alla singola realtà aziendale, è pura follia. Certamente sarebbe stato meglio se la Cgil avesse firmato e mi auguro che possa rientrare, anche perché da un punto di vista strettamente culturale i dipendenti mi sembrano preparati a un passaggio del genere. Fra i metalmeccanici la situazione mi sembra ancor più ingarbugliata e il fatto che ci sia il congresso della Fiom a breve non mi pare possa agevolare la situazione: vedo molta politica e scarsa volontà di discutere nel merito delle questioni.

**Qual è il suo giudizio sul sindacato, oggi?**

La Fiom sostiene di difendere, con la sua opposizione al nuovo modello di relazioni industriali, il ruolo del sindacato nazionale ma ritengo che il sindacato non debba esistere *ex lege*. Mi spiego: in aziende come il gruppo Marcegaglia c'è interesse

affinché ci sia un sindacato serio e forte, interlocutore affidabile che non giochi solo in difesa ma che pensi, anche, al futuro dell'impresa perché questo significa, nel medio-lungo periodo, più occupazione. Non è facile, tuttavia, fare discorsi di questo tipo anche perché gli elementi che caratterizzano la competizione sono estremamente rapidi, mentre la mancanza di velocità nei riscontri con le OO.SS. sviluppano difficili relazioni industriali macchinose e poco reattive. C'è poi un altro aspetto da tenere in considerazione: i sindacati devono evolvere in termini di rappresentanza degli interessi. Esiste un problema di scarsa rappresentatività nei confronti di determinate fasce, come i giovani. A lungo andare mi sembra che il sindacato nazionale si stia lentamente svuotando del suo ruolo di interlocutore delle imprese, proprio per il motivo che accennavo prima: i nuovi lavoratori, quelli che entrano adesso nel mondo del lavoro, raramente si iscrivono al sindacato, non riconoscendo in esso un soggetto in grado di rappresentare e tutelare realmente i loro interessi.

**Per quanto riguarda, invece, il tema della *partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione dell'impresa*, in Parlamento è presente un disegno di legge bipartisan. Pensa che i tempi siano maturi per importare questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?**

Premesso che nel nostro gruppo la partecipazione azionaria dei lavoratori non è ipotizzabile, per il fatto che l'impresa è controllata interamente dalla famiglia Marcegaglia, mi sembra che implementare la possibilità, per le aziende, di incidere sulla retribuzione variabile sia nella filosofia di far partecipare i lavoratori all'impresa. La retribuzione variabile in base ai livelli di produzione è già una partecipazione agli utili, nei fatti. Ma attenzione: ben venga il premio di risultato se c'è produttività e ricchezza da ridistribuire. Non deve diventare un automatismo, altrimenti non è più variabile. Per quanto riguarda la gestione, invece, il modello c.d. tedesco, in cui i lavoratori partecipano alla definizione delle strategie aziendali, non mi convince e credo che sia difficilmente applicabile alla realtà italiana caratterizzata da piccole e medie imprese e in cui c'è una forte difficoltà a condividere le informazioni con le OO.SS.

**Dottor Dottino, per concludere, ci dica quale**

***dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle Risorse umane...***

Come presupposto principale direi la capacità di leggere e interpretare il business, per capire e anticipare le criticità che possono riverberarsi su tanti aspetti, dall'organizzazione alle relazioni industriali. Come qualità, invece, la capacità di ascolto di attenzione e di lettura di "segnali deboli", senza dimenticare quella forte dose di eticità che deve portare a rispettare le persone che lavorano con noi.