

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Giorgio Padoan, HR Director ZF Marine Propulsion Systems

**P**arte da Friedrichshafen, piccolo comune della Germania meridionale, la storia di ZF, una grande multinazionale tedesca, fra i primi 10 fornitori al mondo di componentistica nel settore *automotive*, circa 60 mila dipendenti e un fatturato che nel 2008 ha superato i 12 miliardi di euro. Tutt’oggi, infatti, è proprio il sindaco di questa cittadina a presiedere il Consiglio di amministrazione della Fondazione Zeppelin, nata nel 1908 grazie all’intuizione del pioniere dell’aria Ferdinand von Zeppelin, che controlla l’intero gruppo ZF. Del gruppo ZF ha sede a Padova l’*headquarter* della divisione ZF Marine Propulsion Systems, storicamente una delle *business units* più performanti del gruppo, produttrice di sistemi di propulsione navale, con una consolidata posizione di leadership mondiale in particolare nella nautica da diporto. Una grande realtà presente in Italia, che ha affrontato il tema della flessibilità di orario di lavoro anche per gli operai, con «una serie di iniziative partite circa dieci anni fa, con diversi accordi sulla flessibilità di orario», spiega Giorgio Padoan, Human Resources Director della divisione ZF Marine Propulsion Systems dal 2007 con una ricca carriera lavorativa alle spalle, iniziata esercitando la libera professione in uno studio legale e proseguita nell’area Relazioni industriali-risorse umane di realtà importanti e complesse quali l’azienda di trasporto pubblico di Venezia,

la Regione Veneto, l’Università di Trento e grandi gruppi industriali statunitensi come ITT ed EnerSys.

**Dottor Padoan, cominciamo proprio dalla questione sulla *flessibilità di orario per gli operai*. Può illustrarci come funziona?**

Fin dagli anni Novanta, si registrava, in azienda, una crescente richiesta di flessibilità per quanto riguarda gli orari di lavoro, anche da parte degli operai. L’azienda ha voluto affrontare la questione in modo aperto, senza tabù, e la base da cui si è partiti è stata, evidentemente, l’orario plurisettimanale, che prevede fasi di carico e scarico lavorativo. Sono stati introdotti orari di ingresso e di uscita scaglionati e più ampi non solo per gli impiegati ma anche per gli operai, dando la possibilità a questi ultimi di esprimere le loro preferenze che, incrociate con le necessità produttive aziendali, contribuivano a determinare l’orario di lavoro. È evidente che, dovendo garantire una prestazione lavorativa efficace, è stato necessario introdurre e richiedere maggiore polivalenza agli operatori che dovevano essere in grado di ricoprire più ruoli. Un siffatto accordo si è sposato bene, a Padova, anche per le attività che qui si svolgono, che non richiedono una sincronia così elevata: in uno stabilimento con la

classica catena di montaggio probabilmente non sarebbe stato possibile. Qui, forse, si è verificato quello che mi piace definire un particolare “allineamento astrale”...

**Quali pregi e difetti ha riscontrato in tale sistema?**

Il pregio maggiore è stato quello di aver intercettato e veicolato in modo costruttivo una richiesta che, a ben vedere, è presente in tutte le aziende. Questo ha determinato dei ritorni soft che considero rilevanti come un elevato tasso di fidelizzazione dei dipendenti e un turnover bassissimo. Di contro, essendosi resi necessari più operatori qualificati, il costo della forza lavoro è proporzionalmente aumentato. Inoltre a distanza di qualche anno, c'è il rischio che i dipendenti considerino tale sistema come un qualcosa di acquisito, perdendo di vista il valore aggiunto del modello. In altre parole, tale modello richiede una elevata “manutenzione”: il lavoratore deve costantemente tenere presente che può chiedere maggiore flessibilità a patto che vi sia sempre da parte sua una corrispondente disponibilità verso le esigenze di flessibilità dell'azienda, altrimenti il sistema salterebbe e si genererebbe una paradossale ingessatura della struttura. Va detto peraltro che negli ultimi due anni, a fronte della crisi economica che ha colpito anche il nostro segmento di mercato, l'accordo ha avuto un'applicazione molto più limitata: gli stessi lavoratori hanno avanzato meno richieste, consci che in fase di crisi le esigenze primarie sono altre.

**A proposito di crisi, quale contributo specifico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?**

Siamo stati chiamati ad un impegno maggiore su attività hard quali riorganizzazione e riduzione del personale, sia in Italia che all'estero, piuttosto che su temi di sviluppo, pur non trascurati. Peraltro, sul tema organizzazione, la divisione Marine è stata l'unica nel 2009 ad aver ricevuto dai vertici del gruppo l'autorizzazione per l'acquisizione di un'altra società e, pertanto, la funzione HR è stata fortemente coinvolta nel processo di integrazione e armonizzazione della nuova struttura nell'ambito dell'organizzazione Marine. Quest'ultima acquisizione è stata un passaggio importante per ZF ed un segnale considerevole per tutti noi: il gruppo ha continua-

to ad investire anche in questo difficile momento congiunturale, diversificando il prodotto ma rimanendo comunque legato alle capacità industriali che lo caratterizzano.

**Ritiene che il nostro sistema di ammortizzatori sociali stia funzionando bene?**

Il mio giudizio è sicuramente positivo, almeno per le aziende industriali: in Italia c'è un ottimo sistema che ha consentito di non perdere *know-how*. Grazie agli ammortizzatori sociali le aziende hanno la possibilità di affrontare i cali di mercato con strumenti molto efficaci; dialogando con colleghi stranieri, devo dire che spesso sono rimasti favorevolmente impressionati dalla nostra struttura di sostegno al reddito. Sicuramente, come qualche osservatore fa notare, si genera un costo per la collettività non indifferente ma mi sembra una conseguenza ovvia, posto che i sistemi di protezione sociale possono funzionare per un certo periodo ed è bene che siano limitati nel tempo.

**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?**

I contenuti sono buoni, condivido la sostanza di quanto previsto nell'accordo ma, com'era prevedibile immaginare, causa la spaccatura della Cgil, c'è il rischio che si generi molta conflittualità e le aziende, specie in questo momento, non ne hanno proprio bisogno. La soluzione del problema è in alto, a livello di segreterie nazionali, ma il problema resta in basso... Ritengo auspicabile un percorso che faccia rientrare la Cgil, che è pur sempre il sindacato più grande in termini numerici: c'è bisogno di ricucire lo strappo con l'aiuto degli altri sindacati e del Governo, anche se a volte, mi sia concessa la battuta, politica e sindacato sono un po' troppo vicini...

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

È una domanda cui dovrebbe rispondere, prima di tutti, il sindacato stesso ma non mi sottraggo. Partendo dal fatto che talvolta il sindacato è arroccato su posizioni di un mondo economico che non c'è più, penso che ora le rappresentanze dei lavoratori

siano alla ricerca di una nuova identità che, al momento, faticano a trovare così come mi sembra stiano facendo molta fatica a ripensarsi, a trovare una soggettività diversa, in grado di interpretare le nuove esigenze dei lavoratori. Penso che il sindacato non abbia ancora compreso del tutto questa nuova e complessa segmentazione dei lavoratori, così come il tema dell'“appartenenza” sociale e politica: l'operaio che vota Lega nord e che però si iscrive ad un sindacato di orientamento valoriale molto diverso è un fenomeno tutto da decifrare. Se fossi nelle rappresentanze dei lavoratori, non trascurerei questi fenomeni politici e sociali.

**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 questa importare esperienza?**

Gli strumenti per aumentare il link tra produttività e risultati aziendali esistono già ed è bene che vengano incoraggiati ma la partecipazione agli utili, così come il sistema di co-gestione tedesco non penso siano appropriati per il nostro Paese. In Germania il sindacato siede sì nel Cda ma la loro è una tradizione che ha radici profonde e che è stata oggetto di un lungo rodaggio; sarebbe necessario un percorso per “digerire” quel modello e importarlo in Italia. Implementarlo adesso nel nostro Paese sarebbe un errore. Lo abbiamo visto anche qui in ZF Padova, dove pure l'appartenenza ad un gruppo tedesco costituiva un terreno potenzialmente favorevole per un modello di gestione di quel tipo: di fatto si è rivelato più adatto un sistema basato su un confronto, aperto e frequente, piuttosto che sulla co-gestione, anche per evitare confusione di ruoli e di responsabilità.

**Sempre affrontando il discorso delle riforme, ci sono numerose proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro, dalla flexsecurity allo Statuto dei lavori. Cosa ne pensa?**

Sono tutti spunti interessanti che denotano la voglia di adeguarsi al contesto attuale. Mi piace il sistema di flexsecurity che c'è in Olanda e penso che si sporcerebbe bene col sistema di alcune zone del Nord-Italia, nel senso che quelle forme di flessibilità potrebbero essere accettate nel nostro sistema produttivo. Attenzione però: non so quanto un sistema del

genere possa essere applicato in altre aree del Paese, nelle quali, spesso, vi è un'alta dipendenza del lavoratore da uno specifico posto di lavoro, causata dalla debolezza del tessuto economico locale.

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

Nella nostra realtà non esiste un modello di welfare aziendale, perché il sindacato, da sempre, ha spinto di più sull'*economics* e devo dire che i nostri livelli retributivi sono complessivamente molto competitivi. Queste forme di welfare aziendale sono comunque esperienze interessanti, anche se devo dire che spesso aziende e sindacato si trovano a dover fare i conti con le briciole... Il vero tema, anche in ottica di sistema-Italia, è un altro a mio parere: il cuneo fiscale e contributivo, spropositatamente più elevato rispetto ad altri Paesi. Siamo arrivati a livelli insostenibili. Il delta tra il costo sostenuto dall'azienda e il trattamento netto percepito dal dipendente è davvero troppo ampio. Per essere attrattive nei confronti di figure professionali qualificate, necessarie alla loro crescita, le aziende rischiano di appesantire eccessivamente i loro costi, e quindi di indebolirsi, entrando in una spirale negativa perversa. Vi assicuro che c'è anche molto personale qualificato straniero che ha interesse a venire a lavorare in Italia ma quando si comincia a confrontare i differenti trattamenti economici, iniziano i problemi. Questi lavoratori vedono nell'Italia un Paese molto ricco e imprenditorialmente vivace e non è facile spiegargli che, nonostante ciò, il bilancio dello Stato è in pesante rosso e che quindi non si riesce a migliorare almeno un po' il rapporto costo/netto. Anche i nostri lavoratori sentono molto questo argomento e ci sono forti aspettative in tal senso che, speriamo, non vengano deluse.

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

Ne cito due, che considero fondamentali: la pazienza e la passione. La prima perché avere a che fare con le persone è la cosa più stimolante ma anche la più difficile del mondo. Infine, la passione, che è davvero indispensabile per gestire il continuo aumento di complessità che caratterizza ormai la funzione HR.