

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Piergiorgio Angeli, Direttore Risorse umane Operations, Luxottica Group S.p.A.

Quando si arriva alla sede di Luxottica, ad Agordo, in provincia di Belluno, sembra di entrare in un quadro di montagna perché è proprio lì che ci si trova: nel bel mezzo delle Dolomiti.

L'azienda, fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio, si è sviluppata negli anni partendo dal bellunese per poi diventare, oggi, l'impresa leader mondiale nella produzione e distribuzione di occhiali.

Stabilimenti in Italia, ovviamente, dove hanno sede sei impianti, ma anche negli Stati Uniti, in Cina e in India: sono numeri importanti quelli registrati dall'impero Luxottica che, con i suoi oltre 60.000 dipendenti sparsi in 130 Paesi, divisi nei cinque continenti, controlla oltre 30 marchi, tra cui *brand* storici come *Ray-Ban* e *Oakley*, e oltre 6.200 negozi.

«È una realtà straordinaria, costantemente in crescita, nella quale lavoro dall'ottobre 2007 e che mi ha dato la grande opportunità di lavorare ad un'agenda di relazioni industriali», ci racconta il direttore Risorse umane *Operations* Piergiorgio Angeli – un passato in Seleco, Whirpool, Fiamm, Pirelli – che ha lavorato al c.d. “Modello Luxottica” di welfare aziendale, grande prova di innova-

zione, che oramai è preso ad esempio da molteplici realtà imprenditoriali. Un percorso professionale fortemente improntato alle relazioni industriali che, sottolinea il nostro intervistato, «ho sempre cercato di sviluppare finalizzandole al benessere comune, cioè, la qualità e la competitività dell'impresa e la buona occupazione. Per i lavoratori, cercando di costruire terreni comuni di azioni ed obiettivi, fra impresa e lavoratori convinto che questa sia l'unica vera impostazione che, nel lungo periodo, paga».

Dottor Angeli, osservando il suo passato vorremmo chiederle qual è a suo parere il ruolo delle organizzazioni sindacali?

Svolgo il mio mestiere con la convinzione che il coinvolgimento dei lavoratori e del sindacato, con la valorizzazione delle conoscenze collettive e la fiducia reciproca, possono diventare risorse essenziali sulla via alta della competizione. Ciò presuppone un'evoluzione delle relazioni industriali verso un superamento di preconcetti pregiudiziali, una disponibilità a compromessi utili e non formalistici, una volontà di costruire in azienda coesione e

fiducia reciproca, il tutto per costruire relazioni stabili e utili sul presupposto di comportamenti coerenti nel tempo. Il nostro modello di welfare aziendale si propone di andare in quella direzione, attivando un sindacato portavoce di nuovi valori, in grado di partecipare con l'azienda a creare delle relazioni industriali che siano veramente utili, ossia, che corrispondano alla cultura e agli interessi dell'impresa e dei lavoratori.

Un sindacato che partecipa in sede congiunta a iniziative sui versanti dell'assistenza, della salute, dello studio, qualificandone i contenuti e impegnandosi a creare le condizioni che consentano di finanziarle, è un sindacato che rappresenta in modo nuovo gli interessi dei lavoratori e che, nel contempo, si propone in modo nuovo nella sua interlocuzione con l'azienda.

Ha parlato del vostro sistema di welfare aziendale: come è nato e come si è evoluto?

Il percorso intrapreso a fine 2008 da Luxottica e dalle organizzazioni sindacali di categoria Filtra, Femca, e Uilta, in materia di welfare, matura in uno scenario caratterizzato da una progressiva diminuzione del potere d'acquisto effettivo dei salari, pur a fronte di una dinamica salariale nominale positiva di cui i nostri dipendenti hanno beneficiato attraverso i vari sistemi premianti. Si è trattato quindi di ragionare su contenuti che rispondevano a bisogni dei lavoratori, che poi la crisi economica in atto ha reso ancor più evidenti.

L'idea cardine è stata quella di affrontare il tema della conservazione del potere d'acquisto integrando gli schemi convenzionali d'impostazione delle politiche salariali con modalità che privilegino l'offerta di beni e servizi non monetari.

Ci può spiegare brevemente il funzionamento del modello da voi introdotto?

Con l'accordo firmato nel febbraio 2009, azienda e organizzazioni sindacali, si impegnano a creare le condizioni per finanziare il programma di welfare. Quest'ultimo passaggio è alla base del protocollo di intesa del progetto che prevede l'istituzione di un nuovo soggetto di relazioni industriali, consistente in un organismo di *governance* bilaterale deputato a individuare gli interventi gestionali utili a conseguire migliori *performance* da cui ricavare risorse da investire in programmi di welfare e decidere l'allocazione di tali risorse in funzione delle

necessità dei dipendenti e in base a criteri scientifici di ottimizzazione degli investimenti.

Probabilmente una delle proposte di intervento di maggiore successo è stato il "carrello della spesa": può parlarci di questa iniziativa?

L'iniziativa in questione ha portato alla distribuzione di circa 7.500 carrelli della spesa riscuotendo un grande successo in azienda, al punto che il carrello è stato ritirato dal 99.9% dei nostri dipendenti. Il pacco conteneva generi alimentari di alta qualità per un valore complessivo di 110 euro.

Quali sono state le reazioni delle sigle sindacali e dei lavoratori alla vostra proposta di welfare aziendale?

Come si diceva le nostre relazioni industriali sono improntate alla ricerca di una condivisione. La conferma di questa linea si ritrova all'interno del nostro protocollo di intesa firmato a febbraio 2009; ed è tanto più importante in quanto è stato firmato unitariamente pur in un momento di difficoltà dei rapporti tra le confederazioni sindacali nazionali. La partecipazione unitaria alla elaborazione e condivisione dei contenuti dell'accordo, anche dopo la rottura confederale sull'accordo del 22 gennaio, è significativa.

L'accordo avrà seguito anche dopo la fine del periodo di crisi?

Con il protocollo di intesa del febbraio 2009 e il successivo accordo sottoscritto a dicembre del medesimo anno, è stato avviato un percorso che sta trasformando un progetto in un sistema. Siamo di fronte ad un sistema che non ha carattere contingente ma che risponde a bisogni dei lavoratori che la crisi ha reso più evidenti, ma che sono destinati a durare e a svilupparsi nel tempo. La declinazione che Luxottica ha fatto della parola welfare, vale a dire qualità del lavoro per migliorare la qualità della vita delle famiglie dei nostri dipendenti, è la sintesi di un programma destinato a durare negli anni...

Cambiando tema, ci può dare un giudizio sul sistema degli ammortizzatori sociali presenti nel nostro Paese?

Gli ammortizzatori sociali hanno un ruolo essenziale nel sostegno delle imprese e dei lavoratori: oggi più che mai, il sistema di ammortizzatori sociali dovrebbe trovare una sua coniugazione con la forte richiesta di flessibilità e con le esigenze di riqualificazione professionale.

Tornando al capitolo relazioni industriali, cosa ne pensa dell'accordo del 15 aprile 2009?

Negli ultimi tempi, direi a partire dall'inizio del 2009, le tensioni tra i maggiori sindacati sono cresciute, con immediati riflessi anche sui livelli di categoria e periferici. Tale contesto non ha tuttavia impedito la sottoscrizione unitaria del nostro accordo di welfare, siglato all'indomani della rottura sindacale sull'accordo del 22 gennaio.

Sul fronte della sottoscrizione del nostro contratto nazionale dell'occhialeria, sul tavolo di trattativa ci siamo trovati a fare i conti con due piattaforme separate che hanno complicato enormemente la dinamica e i tempi della negoziazione.

Sul fronte riforme, sono molte le proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro. Quale elemento caratterizzante deve avere una riforma in tal senso?

La flessibilità, argomento che va approcciato con la giusta sensibilità trattandosi di un tema delicato.

Da un lato si potrebbe semplificare almeno entro certe quote l'utilizzo degli attuali strumenti contrattuali, e dall'altro avviarne nuove forme che possano adattarsi più facilmente alle esigenze organizzative delle aziende e che consentano comunque di mantenere un legame stabile tra impresa e lavoratore. Penso, per esempio, a una evoluzione del *job sharing* in ambito familiare.

Il fatto di avere costruito un modello di welfare aziendale riconosce ufficialmente che in Luxottica l'HR ha un ruolo importante. Qual è, a suo parere, il contributo che è richiesto alle Risorse umane?

Una delle funzioni fondamentale delle Risorse umane sta nel contribuire a costruire una *partnership* con la *workforce* in azienda.

L'HR deve, tra l'altro, favorire una unità di intenti all'interno dell'impresa, facilitando la condivisione degli obiettivi aziendali e aiutando a condividere le

modalità di raggiungimento degli stessi.

Le risorse umane devono essere presenti e fare comunicazione a ogni livello, compreso quello sindacale, il tutto attraverso il coinvolgimento dei dipendenti. Laddove è presente un sistema di comunicazione trasparente tra azienda e lavoratori la risposta c'è sempre.

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

Rispondo parafrasando uno *statement* di Bill Clinton, vale a dire che il costo di un buon compromesso è sempre inferiore al costo di un fallimento.

Intendo dire che per fare al meglio il nostro lavoro è indispensabile la capacità di mediare situazioni complesse. Spesso fa la differenza.