

Intervista

ADAPT

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Federico Finzi, Direttore Risorse umane corporate, gruppo industriale Maccaferri

Da più di cento anni nella provincia di Bologna ha sede un gruppo industriale che fa parte a pieno titolo della storia imprenditoriale italiana. Le vicende del gruppo industriale Maccaferri sono legate a quella della famiglia Maccaferri che inizia il suo percorso ufficialmente nel 1879, anno in cui veniva registrata la Ditta Maccaferri Raffaele officina da fabbro, operante a Zola Predosa, appunto in provincia di Bologna. Qui si installò la prima trafileria e vennero prodotti per la prima volta, a mano, i gabbioni, prodotto storico del gruppo e ancor oggi uno dei suoi *core business*.

Lo sviluppo dell'attività commerciale di officine Maccaferri a partire dagli anni Venti e le prime acquisizioni e diversificazioni, furono in gran parte merito di Gaetano Maccaferri (1876-1968), il cui spirito imprenditoriale ha fin dall'inizio tracciato la direzione per il lavoro delle generazioni successive.

Nel corso degli anni il gruppo ha saputo adattarsi ai mutamenti degli scenari competitivi sui mercati di riferimento attuando una strategia di ridefinizione delle aree di business, attraverso operazioni di con-

centrazione, cessione ed acquisizione di attività e la partecipazione a nuove iniziative imprenditoriali, senza mai venire meno alla propria missione: vocazione industriale, diversificazione e internazionalizzazione.

Ad oggi il gruppo Maccaferri conta nel mondo oltre 4.500 dipendenti, 52 siti produttivi ed è attivo in diverse aree di business tramite le sue controllate: officine Maccaferri (Ingegneria ambientale), SAMP (Ingegneria meccanica), SECI RE (Real estate e Costruzioni), SECI ENERGIA (Energie rinnovabili), Eridania Sadam (Alimentare e Agro-industria), Manifattura sigaro Toscano (Tabacco) e Gnosis (Biotecnologie).

«Come potete vedere applichiamo diversi contratti collettivi: penso che il gruppo sia tra i più diversificati in Italia» ci spiega Federico Finzi, Direttore Risorse umane corporate del gruppo, con un passato in due multinazionali tascabili come Corghi prima e Seves poi, «tutte esperienze molto importanti e formative che mi hanno permesso, grazie a ottimi maestri, di incrementare considerevolmente la mia preparazione e le mie competenze per affrontare

con sicurezza la sfida nel gruppo Maccaferri, dove ho trovato un contesto industriale di primissimo piano e colleghi di grande professionalità».

Dottor Finzi, quale contributo specifico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?

Oggi, diversamente da quanto fatto in passato in alcune aziende italiane, alla divisione HR viene richiesto sempre più un contributo determinante in termini di strategia; non a caso, le nostre medie e grandi aziende, che intensificano i propri sforzi per essere presenti da protagoniste sui mercati internazionali, stanno affrontando il tema risorse umane diversamente rispetto al passato poiché allora il costo del lavoro era il tema prioritario, se non l'unico, considerato sul versante HR quale spinta ad intraprendere operazioni di internazionalizzazione; oggi si comprende sempre più come l'approccio debba essere completamente diverso.

La Cina e l'India ad esempio, forti di tradizioni millenarie e di culture lontane dalla nostra sensibilità anche in campo lavorativo, sono state teatro di grandi operazioni non sempre di successo a causa di considerazioni troppo semplicistiche riguardo alla capacità di integrazione della cultura aziendale con il territorio e con il management locale. La capacità di costruzione della dirigenza locale, la sensibilità nel fornire strumenti comuni senza voler imporre un sistema relazionale unico, la capacità di esaltare le differenze mantenendo una *mission* comune ed un approccio al mercato riconoscibile e univoco nonostante diverse culture, questi sono gli obiettivi strategici da perseguire per un direttore HR che voglia ora muoversi con efficacia sulla scena mondiale. Lavorare in grandi gruppi industriali molto differenziati come il gruppo Maccaferri, permette di sfruttare la cosiddetta *cross fertilization* – la contaminazione delle competenze sia tra divisioni di business che tra territori – come un vantaggio competitivo determinante nel supportare le strategie di crescita.

Quanto incide e ha inciso la proprietà nelle relazioni industriali del gruppo industriale Maccaferri?

Dare una risposta a questa domanda non è semplice né banale. Bisogna fare una breve premessa in merito alla famiglia Maccaferri ed alla figura

dell'architetto Maccaferri che del gruppo è il presidente: parliamo di imprenditori di grande spessore che sono espressione di una grande tradizione industriale e che contemporaneamente, forti di questa cultura industriale, sanno guardare al futuro della propria azienda. Proprio per questa riconosciuta capacità l'architetto ha anche ricoperto la carica di presidente in Unindustria Bologna in un momento molto delicato quale la fusione tra l'associazione della piccola-media industria bolognese e Confindustria: in quel primo momento di transizione la figura del presidente dell'associazione doveva rappresentare una garanzia per tutti gli industriali di Bologna. La fusione di realtà a volte molto eterogenee non era semplice da gestire ma, a fronte degli ottimi risultati ottenuti, si può ben dire che l'aggregazione è avvenuta nei migliori dei modi.

È facile desumere, pertanto, che le relazioni industriali del gruppo sono sempre state connesse alle politiche impostate in materia dal sistema confindustriale; il nostro infatti è un indirizzo chiaro e netto che seppur nelle varie declinazioni dei diversi business, rimane sempre in linea con quello di viale dell'Astronomia.

Ritiene che il sistema di ammortizzatori sociali già presente nel nostro Paese unito ai c.d. ammortizzatori sociali in deroga introdotti stia funzionando bene?

Il sistema di ammortizzatori sociali presenti in Italia funziona discretamente, l'accesso alle varie tipologie è a mio giudizio abbastanza semplice e potrebbe esserlo ancor di più se aziende, sindacati e territorio si muovessero coerentemente per superare un periodo di difficoltà con una reazione comune e attiva: il territorio però spesso si accontenta di "accompagnare" la concessione degli ammortizzatori sociali senza intervenire in modo più incisivo, nel periodo di funzionamento degli stessi, con politiche a supporto della riqualificazione dei lavoratori fruitori degli strumenti di sostegno al reddito. A mio parere è altresì da rivedere l'impianto nel suo complesso col fine di migliorarlo, stimolando tutti gli interessati a concorrere a soluzioni rapide, specie in termini di riqualificazione professionale dei lavoratori e di un reinserimento degli stessi nel mercato del lavoro. Un esempio potrebbe essere qualcosa concettualmente simile alla *Cellule de Reclassement* francese, uno strumento dedicato e specifico che ho utilizzato in Francia nella zona di

Clermond Ferrand; nonostante il territorio fosse pesantemente colpito da diverse ristrutturazioni o chiusure (Michelin, Pernod-Ricard) è un istituto che ha dimostrato di funzionare.

Dati recenti mostrano una *produttività* del nostro sistema ancora insufficiente. È forse questo il vero problema italiano, piuttosto che quello di salari elevati rispetto ad economie emergenti? Sempre a proposito di produttività, come incentivarla in azienda? Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?

La produttività italiana è sicuramente migliorabile ma dobbiamo essere consapevoli che il nostro obiettivo non può essere rincorrere “il” punto percentuale di produttività, dal momento che il costo del lavoro non potrà mai essere competitivo con quello dei Paesi dell’est Europa, del *Far East* o, domani, con quello dei Paesi africani (dove anche la Cina sta delocalizzando alcune produzioni). L’obiettivo deve essere quello di creare tecnologia e soluzioni industriali che ci permettano di evitare una gara in cui partiamo battuti in partenza perché portatori di forti handicap strutturali, proprio sul fronte del costo e della flessibilità del lavoro. Solo la spinta alla realizzazione di nuove tecnologie, lo stimolo continuo allo sviluppo di idee vincenti può costituire l’obiettivo da incentivare: *mutatis mutandis*, quello che era lo scopo dei “vecchi” circoli della qualità potrebbe essere adeguato e reso ancora più efficace affiancandolo ad un robusto sistema premiante.

Concettualmente il miglioramento continuo propugnato dal *Kaizen* rimane di estrema attualità; lo traduce ancor meglio un mio amico e collega «il business è un piano inclinato, fermarsi ha la stessa valenza di un arretramento». Frequentemente i cosiddetti obiettivi di produttività rimangono pericolosamente fermi o sono troppo facilmente raggiungibili, diventando così solo un mero pretesto per l’erogazione di una somma che, il più delle volte, è insoddisfacente e non viene più nemmeno percepita come un premio. Una elevata capacità di adeguare i nostri obiettivi, definendoli sempre in modo sfidante e produttivo per l’azienda, deve accompagnarsi a un sistema incentivante veramente variabile in cui le cifre siano davvero stimolanti: bassi livelli in termini di difficoltà o di remunerazione non

interessano più a nessuno.

Il 19 gennaio scorso, Federmeccanica è uscita con un comunicato stampa che apre alla possibilità di prevedere la alternatività tra contratto aziendale e contratto nazionale. Qual è la sua opinione a riguardo?

Probabilmente è un comunicato per cercare di ricomporre una situazione complicata e di difficile soluzione ma ho la sensazione che lo scenario attuale avrebbe dovuto essere previsto, gestito e condiviso con maggiore anticipo. In ogni caso, da un lato se è rischioso escludere la Fiom dai tavoli di trattativa mantenendo con la sigla sindacale maggiormente rappresentativa dei lavoratori metalmeccanici solo un dialogo formale, dall’altro è altrettanto azzardato lasciar uscire la Fiat dal sistema confindustriale: una soluzione va trovata rimettendoci a dialogare attorno ad un tavolo.

L’accordo interconfederale del 15 aprile 2009 segna una svolta importante per gli assetti delle relazioni industriali del nostro Paese. Come giudica il nuovo modello?

Valuto positivamente l’accordo, è un punto di partenza importante che col tempo deve acquistare ancor maggiore credibilità e riflettere i suoi effetti in due direzioni differenti. In primo luogo deve recuperare l’unità sindacale, un aspetto che costituisce la premessa indispensabile per poter contare su un interlocutore realmente rappresentativo, e secondariamente rendere operativi gli indirizzi espressi nell’accordo stesso. I temi trattati sono di grande respiro e riguardano in particolare l’incentivazione della contrattazione di secondo livello per il perseguimento di obiettivi di produttività, qualità ed efficienza; quest’ultimo passaggio dovrebbe essere attuato mediante misure volte a ridurre imposte e contributi sui corrispettivi erogati a tale titolo: la forte attesa su questo aspetto non deve essere delusa.

Dottor Finzi, che cos’è oggi a suo parere il sindacato?

Provare ed esprimere un breve parere su un argomento così complesso è molto difficile. Il sindacato oggi si presenta ancora certamente unito da una condivisione di idee e valori alla base delle diverse

sigle, ma è invece estremamente diviso sul come perseguire i propri obiettivi.

Il disinteresse generale dei giovani ai grandi temi politici e sindacali non sta certo portando forze nuove all'interno di un organismo così articolato e in generale le associazioni di categoria stanno vivendo un momento di crisi legato al rapporto con i propri rappresentati che, a mio avviso, stanno rimproverando in modo crescente al sindacato di non essere ancora riuscito ad indossare i panni del partner critico ma di essersi mantenuto troppo a lungo su posizioni di "blocco" causate da un antagonismo ideologico.

Così come le aziende, anche il sindacato deve imboccare la strada del rinnovamento vero, un percorso che deve passare anche attraverso il tema della valutazione dei risultati conseguiti dai propri dirigenti. Voglio portare esempi esemplificativi di quello che intendo dire: in Cina, benché sia una realtà lontana dalla nostra, il successo di un sindacalista si misura anche da quanto rapidamente le imprese del territorio di sua competenza riescono a crescere ed espandersi; in Germania, invece, è applicato con grande successo il modello di partecipazione sindacale alla vita aziendale, con i rappresentanti dei lavoratori che siedono nei CdA aziendali a fianco del management. In entrambi i casi è evidente come l'obiettivo di lungo termine – lo sviluppo economico del territorio – condiviso con l'azienda non può che minimizzare la conflittualità e portare a soluzioni condivise.

Non voglio essere frainteso, non sono un sostenitore dell'importazione di modelli altrui, ma ritengo che una "strada italiana" che preveda un confronto più efficace si debba trovare al più presto, cercando di evitare errori evidenti in altri Paesi ma al contempo tentando una sintesi delle migliori esperienze in tal senso.

Il gruppo industriale Maccaferri applica sei diversi Ccnl, quali sostanziali differenze ha riscontrato tra le diverse associazioni di categoria a livello territoriale e di settore?

Effettivamente il gruppo Maccaferri applica molti contratti collettivi, ma non è su questo punto che ho notato atteggiamenti disomogenei tra le sigle sindacali, bensì è a livello territoriale che più spesso emergono strategie differenti: il sindacato da questo punto di vista dimostra in alcuni casi di non riuscire ad adottare una politica omogenea su tutto

il territorio nazionale e a volte queste incongruenze sono più evidenti per chi ha una presenza capillare sul territorio.

La rappresentatività sta diventando sempre più una delle criticità irrisolte del nostro sistema di relazioni industriali: a suo parere sono le parti sociali che devono arrivare ad una soluzione o spetta a Governo e Parlamento sciogliere questo difficile nodo?

Sinceramente auspicherei un intervento del Governo o del Parlamento in termini più ampi: penso che un tema così rilevante debba essere inserito in un contesto più vasto e articolato che possa altresì risolvere la frammentazione delle diverse organizzazioni sindacali piuttosto che accentuarne il numero.

Per quanto riguarda la esigibilità dei Ccnl firmati da parte di coloro che l'hanno concluso, qual è la sua opinione in proposito?

A livello di gruppo non abbiamo riscontrato tale criticità se non in modo sporadico per il fatto che questo tipo di problematiche sono maggiormente legate ad aspetti produttivi e le unità operative del gruppo operano all'estero piuttosto che in Italia, non per una scelta di delocalizzazione ma per servire in modo efficiente i maggiori mercati mondiali.

In ogni caso il problema in generale esiste e ne siamo tutti a conoscenza; purtroppo l'esigibilità da parte di uno dei firmatari potrebbe portare all'instaurarsi di un contenzioso giudiziario e, come ricorda il professor Tiraboschi, l'Italia è già il Paese delle cause di lavoro! Purtroppo, oggi, è difficile trovare un punto fermo nei Ccnl, soprattutto se questi hanno spesso la caratteristica di essere contorti ed interpretabili di conseguenza in modo molto, troppo flessibile.

In Parlamento sono presenti vari progetti di legge in tema di partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione di impresa. Pensa che i tempi siano maturi per importare questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?

Ritengo i tempi non ancora maturi in maniera omogenea per una grande e condivisa svolta in questa direzione: il presupposto per il successo di queste iniziative è la diffusione di una vera cultura

dell'informazione e della comunicazione aziendale. Provo a spiegarmi: “conoscere per capire, capire per cambiare” è in sintesi, ciò che dovrebbe asserire un imprenditore illuminato, la regola che dovrebbe essere alla base di un sistema di partecipazione alle sorti aziendali, passando appunto dalla conoscenza dei numeri “veri” dell'impresa per poterla “sentire” propria e per poterla cambiare e migliorare. Mi sembra evidente che in un sistema equilibrato – che ora, però fatico a vedere – si potrebbe trovare un sistema corretto di redistribuzione degli guadagni aziendali, accettando nei momenti di difficoltà le conseguenze dei rischi dell'impresa.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa e quali possono essere i futuri sviluppi dei modelli?

Sono assolutamente favorevole allo sviluppo concertato del welfare aziendale e ne ho avuto un riscontro positivo grazie durante numerose esperienze professionali all'estero: in Brasile esiste da parecchio tempo il concetto della “cesta basica”, una vera e propria cesta contenente beni di prima necessità quali pasta, riso, olio, caffè e latte; un esperimento simile andato a buon fine in Italia è stato introdotto credo recentemente da Luxottica, ma in Brasile, ribadisco, è prassi da diverso tempo.

Tali forme particolari di welfare contribuiscono a fidelizzare i lavoratori, abbassando il costo del lavoro e fornendo uno strumento indispensabile (insieme ad esempio ad una assistenza sanitaria specialistica o a sussidi per lo studio) per una contrattazione “mirata” alle necessità di territori che hanno a volte bisogni diversi tra loro. È importante infatti recepire le reali necessità dei lavoratori per venire loro incontro: per esempio, visto l'elevato numero di attività e le diverse situazioni contingenti, sarebbe davvero difficile in Maccaferri organizzare un piano comune di welfare aziendale che fosse trasversale ed efficace per tutti i nostri dipendenti. Detto, questo bisogna comunque riflettere su questo strumento che penso sia da incentivare senza riserve e con un forte coinvolgimento del sindacato per non far sorgere dubbi o incertezze circa un suo utilizzo finalizzato ad una *conventio ad excludendum* rispetto al sindacato stesso.

Dottor Finzi, può raccontarci di un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando

adesso cui tenete particolarmente?

All'interno del gruppo industriale Maccaferri stiamo creando un Corporate Staff Center in cui far convergere le migliori risorse dei vari business allo scopo di fornire trasversalmente, e con maggiore livello di competenza, i servizi di staff quali amministrazione, finanza, IT, affari legali, HR e comunicazione.

L'obiettivo finale è la specializzazione delle nostre risorse, rendendo queste funzioni più efficienti e con la capacità di adattarsi alle differenti esigenze di business in rapida crescita come l'energia. Raggiungeremo il nostro traguardo quando saremo in grado di togliere ai business del gruppo un fardello di costi *no-core* e nel contempo sapremo fornire un supporto “consulenziale” di maggior spessore grazie alle competenze degli addetti; l'obiettivo è farlo con maggiore efficacia e minor costo per l'azienda.

Sempre sul fronte riforme, le maggiori proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro sono tre: flexicurity, Statuto dei lavori e contratto unico. Quale le sembra la più convincente?

Per esprimere un'opinione sulle varie proposte è necessario fare una breve ma attenta analisi dei singoli progetti.

Lo Statuto dei lavori ritengo vada concettualmente nella giusta direzione di prevedere una semplificazione delle regole relative al mercato del lavoro, penso sia fondamentale riuscire a coinvolgere in modo profondo tutti i soggetti interessati poiché la modifica dello Statuto dei lavoratori e delle regole del mercato del lavoro sono ad oggi problemi indifferibili. Prove di ciò sono la complessità delle regole e la varietà delle interpretazioni che insieme causano un contenzioso sul lavoro che non è più – come dovrebbe essere – una eccezione, ma una onerosissima regola. La riforma impostata dal professor Biagi ha indicato la strada, ora è tempo di un esame profondo che guardi in modo più efficace non più solo alla tutela del lavoro, ma anche alla necessità di flessibilità da parte delle aziende e al bisogno di efficaci politiche e strumenti di reimmersione nel mercato del lavoro dei lavoratori disoccupati.

Ben venga quindi qualche suggerimento mutuato dalla *flexicurity* già adottata in alcuni Paesi nordeuropei: lo stretto coordinamento tra aziende e terri-

torio delle azioni di riqualificazione dei soggetti inoccupati ha come risultato un minor costo sociale e una maggiore flessibilità per le aziende.

Per quanto riguarda la proposta del contratto unico mi sembra, per come l'ho compresa, poco flessibile e con oneri rilevanti che a mio avviso non contribuiscono alla tutela delle fasce di lavoratori che si avrebbe l'intenzione di proteggere tramite il programma impostato dagli autori, i professori Boeri e Garibaldi. Tuttavia anche in questa proposta mi pare di riscontrare molta attenzione al tema dell'uscita e del ricollocamento dei lavoratori, un argomento che valuto sicuramente condivisibile.

Dottor Finzi, concludiamo chiedendole quale *dote* ritiene essere *irrinunciabile* per chi opera nell'area delle risorse umane?

Per operare nell'HR ritengo che una caratteristica assolutamente primaria sia essere sempre in sintonia non solo con le strategie e i piani industriali della propria azienda, ma anche con i suoi valori e la sua tradizione, non ponendosi mai come una funzione al traino, a sé stante ed autoreferenziale.

Inoltre, altre caratteristiche necessarie per fare emergere tutte le potenzialità della funzione HR sono la capacità di analisi del contesto aziendale e l'attento ascolto degli interlocutori interni ed esterni con cui si interagisce. In particolare la funzione HR deve saper trovare tutti i mezzi indispensabili per favorire, a tutti i livelli, una comunicazione strutturata e continua fra i propri manager e tra manager e loro collaboratori.

In fondo è "solo" questione di scegliere, motivare, valorizzare e far dialogare tra loro le persone giuste.