

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Luca Vignaga, HR Director Marzotto S.p.A.

Una storia iniziata nella Provincia vicentina nel 1836 con il Lanificio Luigi Marzotto & Figli e proseguita negli anni, sempre nel solco della tradizione. Una serie di importanti acquisizioni mirate a partire dagli anni Ottanta e un’espansione costante nei segmenti tessile, del lino e dei filati. Oggi, circa 4 mila dipendenti, un modello di impresa-rete sviluppato intorno a 12 stabilimenti divisi tra Italia e Europa, l’intenzione di avvicinare il mercato femminile attraverso l’investimento di risorse nel settore della seta e uno sguardo all’estero non come scorciatoia per abbattere i costi ma con la convinzione di poter servire specifici mercati stranieri.

Dunque, una realtà in espansione che riscontra, allo stesso tempo, la continua necessità di modulare la propria organizzazione a fronte delle nuove esigenze di mercato che si stanno registrando in questo ultimo periodo.

Inizia da Valdagno, dalla storica sede del gruppo Marzotto, la nuova rubrica di Adapt ([www.adapt.it](http://www.adapt.it)) dedicata a una serie di interviste rivolte a professionisti dell’area delle Relazioni industriali e Risorse umane.

A fare gli onori di casa il Dott. Luca Vignaga, 41 anni, HR Director del gruppo Marzotto e Presidente AIDP Triveneto, con un passato, sempre in am-

bito di risorse umane, nel mondo dei servizi.

Può sembrare strano, dinanzi all’azienda leader in Europa, nonché fra i principali produttori tessili al mondo, parlare di crisi. Ma lo tsunami che si è abbattuto sull’economia mondiale lo impone.

**Dott. Vignaga, la crisi in corso richiede certamente lo sforzo congiunto di più attori. Come state vivendo questo difficile momento storico in Marzotto e quale contributo strategico è richiesto alla funzione Risorse umane da parte della Direzione aziendale?**

Mi verrebbe da dire che si è tornati ad essere importanti. Battute a parte, ho sempre pensato che chi opera nelle Risorse umane sia, prima di tutto, un agente di cambiamento in grado di facilitare le relazioni di lavoro nelle più diverse declinazioni, portare innovazione culturale e, se vogliamo, svolgere una funzione di sentinella per l’azienda. Nel corso del tempo si sono aggiunte molte funzioni a quelle ritenute classiche e, oggi, la gestione HR registra un’importante focalizzazione su selezione, formazione e percorsi di carriera. Al di là di come è strutturata, la Direzione Risorse umane, più di qualsiasi altra funzione, deve operare in stretta si-

nergia con la *mission* e gli obiettivi aziendali, cercando di studiare e lanciare nuovi temi innovativi in grado di supportare le scelte strategiche dell'impresa. Per intenderci, oggi non ci si limita soltanto, definita una strategia, a supportarla in diversi rivoli per cercare di raggiungere gli obiettivi, non è sufficiente fornire un'azione di supporto a raggiera, seppur fondamentale, nei confronti dell'Amministratore delegato o degli HR Manager. È necessario un contributo a monte nella definizione della strategia aziendale e in alcuni casi, se necessario, bisogna svolgere un'importante operazione di contrasto a scelte strategiche che, nel breve, possono dare senz'altro sollievo ai bilanci di un'impresa ma che, nel medio-lungo periodo, possono generare effetti devastanti. Mi viene da pensare ai costi per la formazione del personale che non devono essere tagliati e che, fortunatamente, in Marzotto non sono stati toccati. Il momento storico è certamente difficile, il nostro gruppo ha fatto ricorso a contratti di solidarietà e prepensionamenti, avvantaggiato anche dal fatto che, da sempre, le nostre relazioni industriali sono improntate ad un rapporto di collaborazione e rispetto reciproco. In questo senso, il poter contare su un sindacato responsabile rappresenta certamente un punto di partenza non trascurabile.

**Ha citato i contratti di solidarietà. A proposito di ammortizzatori sociali, ritiene che il nostro sistema di protezione sociale – compresi i c.d. ammortizzatori sociali in deroga – stia funzionando bene?**

Indubbiamente sì. Il nostro Paese ha dimostrato di possedere un ottimo sistema di ammortizzatori sociali che consente alle imprese di fronteggiare i cali produttivi senza grosse difficoltà. Il problema dell'Italia, semmai, sono gli ammortizzatori sociali per quei lavoratori che escono dal processo produttivo troppo presto, per i quali il nostro sistema non affronta in maniera adeguata un piano di riqualificazione e di ricollocamento. E si tratta di un problema non tanto economico – grazie all'indennità di disoccupazione – quanto, prima ancora, psicosociologico, mi verrebbe da dire umano.

**Cosa fare, allora?**

Un sistema formativo degno di questo nome, che faciliti e supporti i processi di ricollocamento, che

offra la possibilità di inserire nuovamente la persona all'interno del ciclo produttivo in un lasso temporale ragionevolmente breve. Personalmente ritengo che, oggi, il mancato ricollocamento, entro un anno, di un lavoratore disoccupato possa avere effetti devastanti sia su di lui che sulla società. Ci vogliono delle vere e proprie politiche di riconversione delle persone, puntando sulla formazione. I fondi interprofessionali, in questo senso, sono uno strumento da implementare, su cui puntare con maggiore decisione. In Marzotto, usando tali fondi interprofessionali in una logica assicurativa, stiamo facendo dei corsi di lingua e di informatica per i nostri dipendenti, monitorati attraverso una commissione congiunta con le organizzazioni sindacali. A chi mi chiede a cosa servono questi corsi rispondo che elevare le competenze dei propri dipendenti è responsabilità dell'impresa, generare "possibilità" è compito nostro.

**Oltre al tema della formazione, ritiene che ci siano altri punti da affrontare sempre sul tema degli ammortizzatori sociali?**

C'è una questione di fondo che, prima o poi, andrà affrontata con serenità e responsabilità da parte di tutti, deponendo le asce da guerra: è quella della disciplina del licenziamento individuale. Il noto articolo 18, per intenderci. L'idea del contratto unico quale forma di stabilizzazione proposta da Boeri non mi piace. Dal punto di vista del lavoratore deve esserci sempre uno scambio tra prestazione lavorativa che offre in cambio di un'adeguata retribuzione e formazione professionale che riceve. Dal lato dell'impresa, tuttavia, non può non esserci la libertà di recedere unilateralmente a fronte – lo dico chiaramente a scanso di equivoci – di una consistente indennità da corrispondere al lavoratore, in base anche all'anzianità di servizio, unita a sistemi di ricollocamento efficienti cui accennavo prima. Parliamoci chiaro: l'impresa, per terminare il rapporto di lavoro con un proprio dipendente, dovrà pensarci bene, consapevole che, nel caso, dovrà sborsare un po' di soldi ma deve avere la facoltà di poterlo fare senza tutte le incertezze che il nostro sistema presenta attualmente. Oggi essere fuori dal sistema produttivo viene visto come un fallimento per la persona; dobbiamo, invece, lavorare per attenuare l'impatto e far vivere queste situazioni come "normali".

**A proposito di nodi da sciogliere ce n'è uno, oggi, che pare stia diventando un vero e proprio rebus irrisolvibile: si tratta della fase di *impasse* che si sta registrando in sede di rinnovo di alcuni Ccnl in seguito all'accordo sulla riforma degli assetti contrattuali del 15 aprile scorso non firmato dalla Cgil. Come giudica il nuovo modello e come superare l'attuale stallo?**

L'impostazione di fondo di avvicinare la contrattazione all'impresa quale leva per l'aumento della produttività la ritengo corretta: la contrattazione di secondo livello deve essere implementata. In Marzotto, fortunatamente, abbiamo una tradizione di contrattazione aziendale consolidata e l'8 gennaio scorso abbiamo firmato l'ultimo integrativo; avendo più stabilimenti, abbiamo deciso di prevedere un integrativo unico di gruppo per la parte normativa, mentre abbiamo un integrativo per ogni stabilimento per la parte variabile, per ovvie ragioni di carattere produttivo. Tornando all'accordo del 15 aprile, concordo con l'intento di raggruppare i vari contratti collettivi nazionali di settore, che devono definire solo i principi generali; non sarebbe male, poi, renderli anche più snelli e lineari. Come superare l'*impasse* attuale... è una domanda da un milione di dollari! In questi casi bisogna essere pragmatici: le fratture che sono presenti a livello confederale nazionale mi sembrano difficilmente ricomponibili; ciascuna delle parti in causa si è spinta un po' troppo in là e non sembra intenzionata a cedere terreno all'altra. Per questo ritengo che si possa e si debba lavorare molto a livello locale e in tal senso l'apporto che possono dare le sedi locali di Confindustria può risultare decisivo. Certo è che un fronte sindacale diviso costituisce un problema serio che non giova a nessuno.

**Un altro tema all'ordine del giorno è quello 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?**

Fra le diverse forme facoltative di partecipazione presenti nel disegno di legge, mi sembra che gli obblighi di informazione o consultazione a carico dell'impresa nei confronti delle organizzazioni sindacali, dei lavoratori, o di appositi organi individuati dal contratto siano già presenti diffusamente

e da parecchio tempo. E mi riferisco non soltanto al gruppo Marzotto ma anche a tante altre realtà imprenditoriali che forniscono ai sindacati informazioni su andamento aziendale, nuovi progetti, sviluppi futuri dell'impresa, misure di salute e sicurezza, formazione e tante altre materie. Per quanto riguarda la partecipazione dei lavoratori agli utili o al capitale d'impresa, occorre una premessa: la retribuzione fissa netta è troppo bassa a fronte di un costo del lavoro, per le imprese, che è francamente eccessivo. Trovo necessario adottare una misura semplice, chiara e di sicuro impatto: un abbassamento dell'aliquota per le aziende, anche perché così si eviterebbe di far ricadere tutti i costi sulle imprese. Venendo alla domanda che mi è stata posta, mi sembra che nelle aziende che prevedono la contrattazione di secondo livello la partecipazione agli utili ci sia già, nei fatti, dal momento che una quota del premio di risultato aziendale dipende da indici correlati all'andamento generale dell'impresa, siano essi il Risultato operativo o Ebitda. Forse, quel che manca, è la comunicazione ai propri lavoratori di questa parte di retribuzione variabile che, a torto, viene spesso considerata facente parte del fisso o non compresa. I primi ostacoli alla realizzazione di questo progetto ambizioso mi sembra che siano da ricercare nelle grosse differenze culturali tra aziende e lavoratori; per questo penso che il tema sia di difficile realizzazione in Italia.

**Sta dicendo, quindi, che il tema della partecipazione dei lavoratori agli utili non riveste un grado di innovatività così elevato?**

Non proprio. La questione è rilevante e merita l'attenzione che le parti le stanno attribuendo. Quello che mi preme sottolineare, però, è che a prescindere dai modi in cui si può declinare la partecipazione dei lavoratori agli utili o al capitale, la partecipazione è, prima di tutto, consapevolezza. Consapevolezza dei lavoratori, di tutti noi, di essere coinvolti nel processo aziendale. Se si è più coinvolti ci si sente più responsabilizzati e, verosimilmente, ci si adopererà ancora di più per migliorare il proprio operato, aumentando la produttività; i lavoratori per l'impresa sono un valore cui deve essere data la giusta motivazione perché possano partecipare alla vita aziendale con un approccio positivo. Chi opera nelle Risorse umane deve saper leggere le evoluzioni che attraversano il mondo del lavoro, cercando di promuovere politiche che riescano a dare più

soddisfazione alla vita lavorativa. D'altronde, la dicotomia operaio-datore di lavoro mi sembra superata, non essendoci più quelle forti ideologie che caratterizzavano il dibattito in passato; chi si iscrive al sindacato lo fa per lo più per esigenze di carattere individuale.

**Anche quando si parla di partecipazione agli utili – pare di capire – si torna sempre su un tasto dolente del nostro sistema: la 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?**

Certamente sì. Mi viene da pensare a tutte quelle forme di welfare aziendale che possono essere attuate attraverso la contrattazione di secondo livello. Un esempio che, in Marzotto, guardiamo con estrema attenzione, è il c.d. “modello Luxottica” che prevede la fornitura di beni di primo consumo per i propri dipendenti e che ha il pregio, a fronte di un costo costante per l'impresa, di aumentare considerevolmente il valore per il dipendente rispetto al sistema tradizionale di retribuzione. Le ipotesi attuabili sono molteplici e come filosofia di base nel nostro gruppo stiamo cercando di instaurare sempre più un rapporto diretto con il singolo lavoratore per cogliere le sue esigenze. Questo non significa superare il sindacato e la contrattazione collettiva ma cercare di leggere e interpretare i mutamenti della società. Tuttavia, per rispondere alla prima domanda, penso che valga quanto già detto per la partecipazione agli utili: il modo migliore per aumentare la produttività è far sentire coinvolti i lavoratori nella vita aziendale quotidiana.

Aggiungo che, per il futuro, ci sia la necessità di iniziare dalle cose semplici: il primo passo può essere sicuramente la decontribuzione totale del variabile per tutti i lavoratori che consentirebbe, tra l'altro, di ridurre di molto il lavoro sommerso che rappresenta, come noto, una vera e propria piaga per il nostro Paese.

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

Prima di tutto la coerenza: è l'insegnamento principale che mi porto dietro dal mio maestro quando ero ancora alle prime armi con questa professione.

La coerenza nella condotta verso i propri interlocutori e nel sostenere le proprie posizioni in un'ottica che non sia solo di breve termine ma, piuttosto, prospettica. Aggiungerei anche un altro elemento: l'attenzione nei confronti di tutte le persone e gli *stakeholders*, interni, ed esterni, che si relazionano con l'azienda. Attenzione che deve esplicitarsi attraverso una cultura aziendale capace di adattarsi a seconda delle esigenze dei mercati, costruendo una *people strategy* che possa supportare l'impresa nelle sue scelte e nel raggiungimento dei suoi obiettivi.