

A tu per tu con la rappresentanza/26

## Le imprese e le sinergie del territorio

A colloquio con Alberto Favero (Vice Presidente di Confindustria Vicenza con delega alle Relazioni Industriali)

a cura di Anna Marchiotti

***La prima domanda che vorrei farLe riguarda il suo percorso professionale. Quando e come ha capito che si sarebbe dedicato a tempo pieno al mondo delle relazioni industriali?***

Fa parte del mio percorso e del mio ruolo in azienda. Ho cominciato occupandomi del tema della trasformazione e del tema legato al processo di industrializzazione. In questo contesto, ho iniziato ad affrontare l'ambito organizzativo e chiaramente sindacale. È in quel percorso professionale che ho incrociato - diciamo così - questo mondo. Mi sono occupato di gestione del mondo industriale e l'ho fatto nella società in cui adesso sono direttore generale e in un contesto più ampio, nel coordinamento europeo per conto del nostro gruppo.

***Rispetto a quando ha iniziato il Suo percorso, secondo Lei, quali sono oggi le grandi sfide che le parti sociali sono chiamate ad affrontare?***

Intanto, vorrei partire dal contesto sociale. Il vero tema che le aziende oggi sentono di dover affrontare - soprattutto nell'area del Nord Est, ma non solo - è la ricerca e la disponibilità delle risorse. È un problema di molte aziende, non solo delle imprese del manifatturiero, ma un pò in generale anche delle aziende terze, che si trovano purtroppo a dover ricercare le risorse ogni giorno. Questo è diventato il primo tema, anche se non ovviamente l'unico. Il tema della competitività resta infatti sempre sullo sfondo. La competitività è un

qualcosa su cui tutte le imprese hanno dovuto confrontarsi negli anni, non solo a livello territoriale. Il confronto avviene ormai in una cornice molto più ampia, e nemmeno più solo europea.

Il costo del lavoro è poi un altro tema. Ecco, quando però parliamo del costo del lavoro dobbiamo sempre fare attenzione a quello che è il valore lordo per il valore netto. Mentre sul valore lordo credo che oramai la disomogeneità sia andata un pò contenendosi, il valore netto è un problema che sappiamo essere nell'agenda del governo.

***Nel contesto che ha evidenziato, secondo Lei, un'associazione datoriale come Confindustria Vicenza che ruolo può avere nelle trasformazioni del lavoro?***

Diciamo che ha un ruolo di messa a punto. Ha un ruolo di facilitatore per molte aziende. Ecco, non dimentichiamoci che la dimensione media dell'azienda nel vicentino è molto contenuta e questo significa molto spesso non avere una struttura all'interno che permetta di assolvere e risolvere problemi di carattere organizzativo, burocratico, di aggiornamento e informativo. In questo caso, la nostra associazione ha anche questo ruolo. In primis, quello di fornire dei servizi. Ma non solo.

Il ruolo è anche quello di creare e facilitare il network tra le aziende. Molto spesso ci si concentra sulla propria attività e non si ha il tempo per capire

quali possono essere le sinergie. E di sinergie, ahimè, c'è bisogno. Spesso, per affrontare un settore e un mercato bisogna coalizzarsi. Questa è un po' la difficoltà che scontiamo soprattutto nel territorio vicentino, vista la dimensione media dell'azienda.

***Rispetto a questo ruolo di facilitatore e di aggregazione in un territorio costituito da medie imprese, esistono delle strategie entro cui poter orientare il futuro?***

Sì, ci sono delle iniziative che cercano di trovare dei fattori comuni nelle diverse aziende, anche se non sempre ci si riesce, perché interviene la "gelosia imprenditoriale". Oggi, ciò su cui si sta insistendo è il concetto di filiera, ovvero il mettere a fattore comune la relazione tra aziende, tra chi è fornitore di un altro. Ecco, in questo senso, ci si sta adoperando per facilitare la messa in relazione. Questo diventa più complicato nel momento in cui vi sono delle aziende che sono apparentemente o evidentemente in concorrenza. Lì ovviamente è più difficile mettere in sinergia.

Faccio un esempio. Nel momento in cui ci fosse un centro di sperimentazione - non dico di sviluppo, ma di sperimentazione - ci potrebbero essere delle attività da centralizzare, e questo a beneficio anche di investimenti e di costi. È una dimensione proposta nel passato, difficile però da portare avanti, perché interviene una difesa, in alcuni casi preventiva, rispetto all'orientamento al rischio. Questa concezione sembra difficile da superare ancora oggi.

***Proprio dalla Sua prospettiva privilegiata sembra che il territorio vicentino abbia dei bisogni particolari, che forse in parte derivano dalle caratteristiche del tessuto imprenditoriale che mi ha raccontato. Ritiene che vi siano altre necessità?***

Il territorio vicentino soffre - ma questo non è un mistero - di un'attrattiva, che purtroppo deriva anche da qualche fatto di cronaca non particolarmente premiante. Questo è un tema che ovviamente non può essere risolto solo da una parte dell'associazione, ma deve realizzarsi come un tema comune, in accordo con l'amministrazione, con i consigli locali e provinciali e in accordo anche con le parti sociali. Questo è fondamentale. È un tema su cui ritorno: attrarre nuove risorse, sempre più necessarie.

Vediamo quindi come le due cose siano estremamente correlate. Se c'è un tema su cui tutti ci dobbiamo impegnare, è proprio questo.

***Entrando ora nel merito della contrattazione e in particolar modo della contrattazione collettiva di secondo livello, aziendale. Cosa potrebbe rappresentare in questo contesto? Può essere uno strumento?***

Ovviamente la contrattazione di secondo livello è incoraggiata. Abbiamo bisogno di definire delle politiche che possono essere "customizzate" e personalizzate a seconda della realtà. Si consideri però come l'industria vicentina sia molto frammentata e i settori numerosi. È difficile trovare un riscontro per ognuna di queste realtà. Bisogna quindi mettere anche la contrattazione a fattore comune, perché non si può pensare di affrontarla in maniera così individualista. Per cui, il secondo livello va bene. Voto per il secondo livello, ma con dei limiti che necessariamente devono essere legati ad una serie di rimandi nazionali. In questo senso, la contrattazione va incoraggiata soprattutto per quanto riguarda l'aspetto premialità, perché deve tener conto delle caratteristiche dell'azienda. Però, per quanto riguarda tutta la parte contrattualistica e generica, assolutamente nazionale. Non può essere diversamente.

***Rimanendo sul tema, secondo Lei la contrattazione aziendale potrebbe avere un impatto anche sul territorio, oltre quindi i muri della fabbrica? Penso ad esempio al welfare aziendale o a quelle dinamiche di premialità che permettono la trasformazione del valore economico in previdenza complementare, o ancora, ai fondi sanitari integrativi.***

Sì, assolutamente sì. Il problema è però quello di formare e di avvicinare le persone a questo strumento. In alcune aree ha fatto presa, ma non dobbiamo dimenticarci che molto spesso non è incoraggiato dalla stessa parte sindacale. Senza entrare nel singolo, ancora oggi ci sono organizzazioni sindacali che hanno e nutrono dei dubbi e non incoraggiano ad affrontare questo tema. Preferiscono rivolgere l'attenzione alla parte economica che, ahimè, dati alla mano, abbiamo dimostrato che molto spesso la persona beneficerebbe se prendesse un po' più in considerazione questo strumento.

Quindi, ripeto, in questo momento dobbiamo risolvere un problema a monte.

Sono convinto che i risvolti anche nei confronti del territorio possano essere positivi, con la possibilità di creare un connubio. Prima di tutto, dobbiamo però fare formazione sui benefici che il welfare può rappresentare, non solo per le aziende, ma soprattutto per i dipendenti e per le persone. Ecco, su questo non mi stancherò mai di dire che bisogna insistere e coinvolgere tutte le parti perché si educi a questo strumento. Non è facile. Molto spesso si parte anche da un po' di ideologie - non proprio pregiudizi - che purtroppo hanno fatto il loro tempo.

Attenzione però, quando parlo di formazione non intendo una via unilaterale. Anche gli imprenditori hanno una responsabilità in questo. Però, ecco, quello che vedo è che molto spesso anche in aziende molto strutturate c'è un tentativo di portare avanti un programma, ma questo programma è un po' rigettato ancora in via preliminare. Questo deve essere risolto. Dobbiamo creare una cultura che non è solo cultura d'impresa, ma è cultura di un contesto sociale.

***Siamo arrivati alla fine. Io Le farei l'ultima domanda e Le chiederei, alla luce del suo percorso e della sua esperienza, se ha dei suggerimenti da dare ad un giovane che ha intenzione di intraprendere la strada, come la sua, nel mondo delle relazioni industriali.***

Non è che uno abbia una vocazione per questo. È una serie di circostanze che portano ad interessarsi di aspetti organizzativi e anche di aspetti qualche volta burocratici. Sì, ci si imbatte anche in questo. L'occhio è però rivolto sempre alle persone e all'attenzione verso le persone. Credo che bisogna puntare a risolvere dei problemi e ad evolvere con un modello, coinvolgendo sempre le persone. L'indicazione può essere quella di confrontarsi e di continuare a farlo; di prendersi e assumersi anche una responsabilità. Nel momento in cui si porta avanti un progetto, bisogna saper coinvolgere le persone, darsi degli obiettivi a volte ambiziosi e sarà naturale occuparsi o essere coinvolti in un percorso. Bisogna avere giustamente delle idee, essere propositivi e qualche volta non scoraggiarsi se magari in un primo momento non si troverà un riscontro

positivo. Mai demordere. Questo no. Nel momento in cui si sta portando avanti un'idea o un progetto che va a risolvere delle situazioni, con la costanza e la determinazione, credo che prima o dopo si trovino gli alleati.

***Anna Marchiotti***

Scuola di dottorato in Apprendimento e Innovazione nei contesti sociali e di lavoro  
ADAPT, Università degli Studi di Siena

 @Marchiotti\_Anna