

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Fiorenzo Alborghetti, Direttore Risorse umane, Gruppo Pigna S.p.A.

Per descrivere cosa rappresenta il marchio Pigna, oggi, è necessario fare più di un passo indietro, consultando anche qualche libro di storia. Il primo rilevante episodio che caratterizza la storia dell'azienda di Alzano Lombardo, in provincia di Bergamo, avviene nel 1856 quando il mercante di origine spagnola Paolo Pigna rileva le cartiere Milesi e Sonzogni, attive dal XVIII secolo, gettando le basi per la costituzione, nel 1870, delle cartiere Paolo Pigna.

Negli anni si sono poi alternate al comando delle cartiere le numerose generazioni dei Pigna, una guida talvolta complicata che negli ultimi anni ha trascinato l'azienda sull'orlo della chiusura e solo grazie al provvidenziale intervento nel 2005 di Giorgio Jannone si è aperta una nuova era per l'impresa lombarda.

Il motto dell'azienda è “Pagina dopo pagina, intere generazioni hanno scritto le loro vite scolastiche e di lavoro sui prodotti Pigna” e sarebbe difficile affermare il contrario, visto che ancora oggi molti genitori, acquistano per i loro figli i Quablock o i quaderni colorati ed è facile trovare in numerosi

uffici articoli col marchio Pigna, a conferma dell'ottima qualità di questa storica azienda italiana.

Ad oggi l'impresa bergamasca conta 340 dipendenti divisi all'interno del gruppo, «attualmente quando si parla di Pigna si intende non solo cartotecnica, il *core business* dell'azienda, ma anche energia, grazie alla nostra centrale di ultima generazione, buste, tramite la leader italiana Pigna Envelopes, e Rilecart, un ramo del gruppo che produce spirali per calendari e quaderni» ci spiega Fiorenzo Alborghetti, Direttore Risorse umane del gruppo Pigna nonché Amministratore delegato di Rilecart, entrato nella ditta lombarda nel 1995 e dal 2000 nella divisione risorse umane.

Dottor Alborghetti, quale contributo specifico è stato richiesto alla funzione risorse umane di Pigna in questo periodo di crisi?

Prima di parlare di crisi nello specifico è bene spiegare brevemente come è stato colpito il settore car-

ta in cui opera Pigna. Il segmento di mercato della produzione della carta negli ultimi anni ha subito perdite enormi, la concorrenza dall'estero ha alterato il mercato della produzione della carta raggiungendo dei prezzi a ribasso impossibili da praticare per un'azienda italiana o europea, e non sto parlando solamente di costo del lavoro!

Questo ha chiaramente determinato conseguenze critiche per noi, al punto che il 31 dicembre di quest'anno fermeremo totalmente la produzione di carta concentrandoci soprattutto sul *core business* dell'azienda, cioè la cartotecnica.

Strano a dirsi ma da questa situazione disastrosa abbiamo riscontrato enormi vantaggi per l'impresa dal momento che da produttori di carta siamo diventati grandi consumatori, per cui appetibili ai produttori, senza dimenticare che la torta di mercato nel settore cartotecnico è rimasta la medesima: le scuole riapriranno puntualmente ma i *competitor* sono diminuiti allargando così la nostra fetta di mercato.

Partendo da questi presupposti, posso affermare che la funzione HR ha lavorato alacremente in questo periodo: da 750 dipendenti facenti parte del gruppo Pigna nel 1999, oggi ne sono rimasti 340 per via della chiusura di alcuni stabilimenti, non ultimo quello della produzione della carta. Numeri che potrebbero spaventare ma che abbiamo gestito al meglio tanto da essere elogiati sia in Parlamento che dalla stessa Cgil che ci ha citati come esempio da seguire, grazie alla mobilità volontaria e al recupero di parte del personale che abbiamo attivato, riducendo al minimo l'impatto sociale del nostro programma di efficienza e trovando i numeri giusti per dare un nuovo futuro a Pigna.

Come ha interagito Pigna con il sistema di ammortizzatori sociali attualmente in vigore?

Nel nostro caso abbiamo attivato una CIGS di un anno per cessazione parziale di attività e usufruito di 8 mesi di cassa in deroga con la regione Lombardia poi prorogati di ulteriori 3 fino a dicembre 2010, con l'aggiunta di un accordo di mobilità volontaria. Come ho detto siamo stati una realtà che ha destato forte interesse da parte delle associazioni di categoria, tuttavia, per onestà intellettuale è bene ricordare che in pochi possono vantare, attualmente, anche dopo operazioni di rafforzamento del marchio e del prodotto, una situazione di mercato

che ha fatto sì che i numeri aumentassero.

Quanto è successo è brevemente riassumibile in una forte cooperazione tra territorio e azienda che ha portato ad una riqualificazione di zone ex industriali di proprietà dell'impresa, ad un recupero di gran parte del personale in esubero e alla permanenza della stessa azienda ad Alzano, un comune che nel recente passato aveva perso alcune realtà imprenditoriali di primo interesse per la zona.

Qual è la sua opinione del sindacato?

Da un certo punto di vista penso che le organizzazioni sindacali siano ancora legate a principi e dogmi superati caratteristici degli anni '40 e a una chiusura mentale a tutto ciò che di nuovo avanza.

Durante tutta la vicenda che ho precedentemente riassunto i sindacati non hanno dato un grande appoggio all'azienda, salvo contestare e restare in attesa dell'evoluzione degli eventi: non c'è stato modo di evitare picchetti e titoli di giornale e quando Pigna ha cercato di venire incontro alle esigenze dei lavoratori durante il periodo di CIGS, integrando con un'indennità non prevista per legge, ciò non è stato apprezzato a dovere dal sindacato: probabilmente per loro si trattava di un aspetto dovuto... Salvo poi dichiarare, alla fine della vicenda, che il buon risultato è stato frutto di una buona concertazione tra le parti e di un loro grande sforzo collaborativo.

Il vero problema risiede nel fatto che questi atteggiamenti sono indice di un'espressione che si contraddistingue ancora per la vecchia e superata contrapposizione padrone-sindacato, mentre un'altra questione annosa cui abbiamo dovuto far fronte in questo periodo di transizione dalla vecchia alla nuova Pigna è stata legata a uno dei più recenti problemi del sindacato: cambiare Ccnl per alcune componenti del gruppo. Non è stato assolutamente semplice...

A proposito di relazioni industriali, le chiediamo una sua opinione sulla vicenda di Pomigliano...

Premetto che la mia opinione si fonda sulla base di quanto è stato scritto sui quotidiani e sui giornali... Generalmente nel Gruppo Fiat i lavoratori sono abituati a chiedere e a ricevere molto, tuttavia l'azienda in questo caso ha voluto superare alcune

piaghe che stavano creando un forte pregiudizio alla produzione dello stabilimento, tra le quali un tasso di assenteismo sfrenato.

Dottor Alborghetti, le chiediamo un parere anche sull'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 che ha modificato gli assetti delle relazioni industriali del nostro Paese

Penso che non sia un accordo in grado di cambiare da solo le criticità che si registrano in tema di relazioni industriali, potrei definirla la solita minestra già presente nell'accordo interconfederale del 1993...

Cambiamo argomento. Come mostrano dati recenti, la produttività risulta ancora essere una nota dolente per il nostro Paese. Com'è affrontato questo tema in Pigna?

Grazie all'applicazione di una particolare turnistica sulla base di quanto previsto dal Ccnl cartotecnico abbiamo sfruttato appieno ogni spazio, aumentando la produttività aziendale.

Per quanto riguarda la retribuzione variabile, il premio di risultato è strettamente collegato alla produttività tramite un premio mensile e uno annuale erogato a febbraio con la busta paga di marzo; questo sistema è stato particolarmente utile per aumentare le performance dei nostri dipendenti che, infatti, sono migliorate di dieci punti rispetto a prima.

Inoltre, vorrei soffermarmi sul controllo elettronico che abbiamo inserito dal 2010 sulle macchine per la turnistica aziendale; questo impianto ci consente di sapere in tempo reale chi è il responsabile e i componenti della squadra in ogni determinata fase del processo produttivo e ci ha permesso di ridurre gli sprechi di tempo e materie prime, dando alla direzione del personale e alla direzione tecnica un riscontro remoto di quanto sta lavorando una determinata linea di produzione e reagire prontamente ai fermi macchina ecc.

Infine, abbiamo introdotto come parametro che incide sul pdr l'assenteismo, o meglio il presenzialismo, un indice che calcola un premio in base al monte ore totale che con le assenze viene scalato riducendo il premio; i residui di quanto non assegnato viene poi, successivamente, ridistribuito tra i lavoratori più presenti, chiaramente entro un deter-

minato numero di assenze minime.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa?

L'anno scorso Pigna si è presentata sui tavoli di trattativa con 150 euro di buoni spesa per i propri dipendenti, ma le organizzazioni sindacali hanno inciso notevolmente sul mancato accordo che avrebbe previsto l'erogazione di questo tipo di premio.

A prescindere da questa circostanza, vedo lo strumento favorevolmente in quanto può contribuire a migliorare le condizioni di lavoro e, più in generale, il clima interno. È evidente, bisogna saper intercettare le reali necessità dei dipendenti; Pigna da sempre intercede per i propri lavoratori a favore degli istituti di credito per attivare dei prestiti o per venire incontro a determinate esigenze finanziarie.

Il welfare aziendale può essere inteso anche come uno strumento per fidelizzare maggiormente i dipendenti all'impresa. È un problema che in Pigna ci poniamo da tempo, anche perché i nostri operai specializzati sono molto difficili da trovare sul mercato; ogni anno è previsto lo stanziamento di somme consistenti per la loro formazione, lavorare sulle nostre macchine richiede delle competenze tecniche molto elevate e perdere uno dei nostri tecnici potrebbe essere un vero problema.

Parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge riguardanti la partecipazione dei lavoratori. Cosa ne pensa?

In Pigna non è mai stato preso in considerazione questo istituto, ciò nondimeno penso che sia particolarmente difficile che l'Italia e gli attuali imprenditori, molto attaccati alle loro aziende e poco familiari con questo argomento, possano prendere in considerazione un progetto di tal tipo, che è il presupposto per l'introduzione di altre persone nella cabina di comando. Con questo non voglio illustrare un quadro avverso alle imprese padronali anzi, esse sono l'elemento caratteristico della nostra economia ma devono essere considerate per quello che sono, sia nel bene che nel male.

Dottor Alborghetti, a proposito di ammodernamento

mento del *mercato del lavoro*, ci sono numerose proposte di riforma in tema. Cosa ne pensa?

Alle imprese oggi serve maggiore flessibilità, penso sia questa la necessità principale da risolvere, anche se va detto che i lavoratori operano meglio se hanno la certezza del loro posto di lavoro. Non dimentichiamoci poi che alcune norme del lavoro che nascono con le migliori intenzioni sono spesso abusate da parte di alcuni...

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

Penso che per lavorare nelle risorse umane sia necessario parlare con le persone, conoscerle, senza dimenticare che sapere come funziona l'azienda è un aspetto altrettanto importante. Le sole conoscenze tecniche in questo mestiere spesso non bastano, bisogna saper costruire un rapporto di fiducia con chi lavora insieme a noi.