

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 Angelo Stango, Industrial Relation and Labour Law Director, Indesit Company S.p.A.

Quando si vuole parlare di storia dell'industria italiana è impossibile non annoverare tra coloro che hanno dato un apporto fondamentale la Indesit Company S.p.A. (ex Merloni Elettrodomestici S.p.A.) al cui timone c'è Andrea Merloni, figlio del fondatore Vittorio e oggi presidente onorario nonché Cavaliere del lavoro ed ex presidente di Confindustria e Assonime.

L'Indesit, che ha la sede principale a Fabriano, assume l'attuale denominazione nel 2005 quando si decise di dare alla allora Merloni Elettrodomestici il nome del marchio aziendale più conosciuto a livello internazionale (appunto Indesit). L'azienda nasce nel 1975 dalla divisione in tre rami distinti delle industrie Merloni. Fin dagli inizi, il *core business* del gruppo è la produzione e commercializzazione di elettrodomestici all'avanguardia (frigoriferi, lavabiancheria, lavastoviglie, asciugatrici, congelatori, cappe, forni e piani cottura) attraverso diversi marchi (oggi i principali marchi del gruppo sono Indesit, Hotpoint-Ariston e Scholtés) tra i leader del settore a livello nazionale ed internazionale.

Attualmente, il gruppo Indesit vanta oltre 16.000

dipendenti distribuiti nelle 24 sedi commerciali e 16 siti produttivi, di cui 8 in Italia e il resto sparsi nel mondo, per un fatturato che nel 2009 ha toccato i 2,6 miliardi di euro.

«Siamo una multinazionale che, eccezion fatta per la crisi che sta caratterizzando i mercati in questi anni, non ha mai smesso di crescere, non a caso dal 1986 siamo anche quotati in borsa, un evento che è stato deciso dalla famiglia Merloni visti gli importanti risultati del Gruppo» ci spiega Angelo Stango, giurista, con un passato nell'arma dei carabinieri, nel gruppo Finsider, nell'Elettrocarbonium e da 14 anni in Indesit, di cui oggi è Industrial Relations and Labour Law Director, nonché membro del consiglio direttivo di Federmeccanica.

**Dottor Stango, quale contributo specifico è richiesto alla funzione risorse umane di un'azienda come Indesit, soprattutto in questo momento di crisi?**

Da diversi anni l'azienda cerca di adeguarsi al mercato e attraverso crescita interna e varie acquisizio-

ni abbiamo raggiunto quote di mercato considerevoli in varie parti del mondo, siamo tra i *leader* europei con posizioni di *leadership* assoluta in importanti mercati come Russia, Regno Unito e Italia; pensate che siamo stati i primi ad andare in Russia e grazie all'intuizione strategica dell'acquisizione del marchio Stinol, nel 2000, oggi possiamo vantare una posizione dominante con i nostri *competitors* costretti ad inseguire. Detto questo, le risorse umane devono essere un po' il motore di un cambiamento anche in un periodo di crisi. La Indesit negli anni ha dovuto affrontare anche difficili ristrutturazioni in Europa e nell'ultimo periodo in particolare nel Regno Unito e in Italia, senza che questo danneggiasse la *leadership* sui vari mercati. Tuttavia è ovvio che la drammatica crisi che ha colpito in questi anni i mercati mondiali ha comportato una forte accelerazione di questo percorso di rinnovamento continuo. Oggi siamo impegnati in uno sforzo importante per trattenere la produzione in Italia, dove si realizza ancora circa il 40% della produzione totale di gruppo a fronte di un 17% di vendite nel Paese, con un investimento di 120 milioni di euro e il contestuale riassetto delle attività industriali. È chiaro che il riassetto industriale non è banale e la divisione risorse umane è focalizzata nella ricerca di soluzioni condivise con le parti sociali per favorire la ricollocazione dei lavoratori in uscita dagli stabilimenti le cui produzioni l'azienda intende trasferire nei siti di Caserta e Fabriano.

**Ritiene che il sistema di ammortizzatori sociali già presenti nel nostro Paese stia funzionando bene?**

Il sistema presente oggi è efficiente e può andare benissimo per un periodo di crisi...ma prima del muro di Berlino.

È evidente che siamo di fronte ad un impianto che lavora solo su dinamiche assistenzialiste dal momento che il lavoratore è in una posizione di totale passività in attesa che altri risolvano il suo problema: forse è proprio questo il primo nodo da risolvere, dare un ruolo attivo al lavoratore.

A pensarci bene è frustrante per un lavoratore in CIGO rimanere in una situazione del genere: il soggetto indugia in attesa della risoluzione di numerose incognite e vive la situazione in maniera penalizzante, pensando che il datore di lavoro stia

scaricando su di lui i problemi legati alla recessione.

In Indesit, nell'affrontare le numerose ristrutturazioni o chiusure di siti, fermo restando l'utilizzo degli ammortizzatori sociali, si è cercato di rendere protagonisti i lavoratori nella ricerca di nuova occupazione attraverso la creazione di una dote, sia economica che formativa da portare al nuovo datore di lavoro.

**Cosa suggerisce a tal proposito?**

Penso si debba dare un ruolo dinamico al lavoratore fruitore degli ammortizzatori sociali, finalizzandoli ad un compito che vada oltre la mera assistenza ma facendoli diventare strumento per la ricerca di nuova occupazione, dando loro la possibilità di avere qualcos'altro da portare in dote alle aziende interessate alle loro prestazioni oltre alle competenze; quindi, personalmente, suggerisco di lasciare al lavoratore che abbia trovato nuova occupazione il rimanente dello strumento di sostegno al reddito che gli spetta, ed usarlo come incentivo per l'azienda che lo assume.

Avendo la delega al welfare in Confindustria Marche, sto provando ad inserire questo tema sul tavolo di una trattativa con le confederazioni regionali di Cgil, Cisl e Uil, con l'obiettivo di condividere un documento da presentare alla Regione Marche su un utilizzo attivo degli ammortizzatori regionali e ho diversi elementi per sperare che il progetto vada in porto.

**Quali criticità potrebbe incontrare questo sistema da lei proposto?**

Non si possono nascondere le problematiche riscontrabili in questa struttura che sono facilmente individuabili in un modello di relazioni industriali che andavano bene in un sistema di mercato "protetto" e non certo in un mercato globalizzato. Oggi il nostro sistema, in maniera trasversale, è ancora alla ricerca delle "certezze". Tale paradigma a maggior ragione è valido per il nostro Paese ove da sempre ha assunto, al fine di attutire la conflittualità, la negoziazione continua. Infatti, il valore e la forza degli accordi stipulati tra imprese e sindacato in Italia non hanno riscontro in nessun altro paese europeo.

Oggi, invece, è importante prendere atto che siamo

in un mercato globalizzato dove vigono altri parametri ed è bene rendersi conto che non è più facile assicurare il clima di sicurezza che per anni ha caratterizzato l'economia nostrana: oggi bisogna saper accettare un nuovo modello sfidante impostato dalle nuove regole di mercato.

**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?**

L'accordo del 1993 è stato un valido punto di svolta delle relazioni industriali ma ha mostrato, successivamente, due gravi lacune: ha rappresentato solo un punto di arrivo e non di partenza e il sindacato, nel clima di crisi politica di quegli anni, ha creduto di supplire anche alla politica. Oggi è necessario un cambiamento culturale in quanto i valori delle relazioni industriali di vent'anni fa non sono più attuali. La negoziazione è diventata un concetto esasperato al massimo, tutto viene costantemente ricontrattato e nulla di quanto firmato è più esigibile. C'è la paura di mettersi in gioco.

Con l'accordo del 15 aprile 2009 ci sono stati timidi segnali di cambiamento privilegiando la contrattazione di secondo livello. Personalmente condividendo pienamente questa impostazione, ma occorre essere consequenziali.

Come esempio di consequenzialità cito un accordo che ho stipulato l'8 luglio 2008 con Cgil, Cisl e Uil provinciali come Confindustria Ancona, ove per incentivare la contrattazione aziendale abbiamo sottoscritto: «Si conviene che dalla contrattazione di 2 livello debba derivare un concreto beneficio economico per l'azienda ed un'opportuna redistribuzione di tali benefici ai lavoratori».

**Dati recenti mostrano una produttività del nostro sistema ancora insufficiente. 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?**

Il secondo livello di contrattazione deve uscire dalla logica di rappresentare un costo per i datori di lavoro e un fisso per i lavoratori, ciò rallenta la dif-

fusione della contrattazione decentrata.

Nel nostro integrativo, basato su parametri di produttività, qualità e redditività, la parte economica è interamente variabile. A fronte di obiettivi di produttività quadriennali, stabiliti per i singoli siti, a inizio anno concordiamo con il sindacato gli strumenti atti a raggiungere i suddetti obiettivi. Successivamente facciamo verifiche mensili per analizzare sia l'andamento degli obiettivi che l'efficacia degli strumenti. Non concordare gli strumenti significa non responsabilizzare il sindacato ed i lavoratori e quindi "giocare" da soli.

**Su quali indici basate in Indesit il salario variabile dei dipendenti?**

Noi puntiamo molto sulla qualità, è lì che si fa la vera differenza! Come da accordi stipulati, abbiamo obiettivi mensili con pagamento mensile e grazie a questo sistema i nostri lavoratori sono a conoscenza ogni giorno di quanto è stato fatto per raggiungere il traguardo programmato.

Se ci fate caso vi sto parlando di un rapporto col sindacato in cui giochiamo a carte scoperte; penso che ci sia un forte bisogno del consenso culturale di tutti. Infine è bene ricordare che l'unico momento in cui si interrompe il dialogo è quando si pensa che gli altri ci debbano capire...

**Che cos'è oggi, a suo parere, il sindacato?**

Penso che il sindacato non abbia perso la sua funzione di rappresentanza, anzi, ricopre un ruolo importante anche per le aziende che devono riuscire a trovare una figura di riferimento per confrontarsi nei tavoli di trattativa. Considero inoltre che non possa esserci un futuro senza sindacato, soprattutto per la funzione positiva che ricopre, anche se pure le organizzazioni sindacali devono affrontare il problema del cambiamento culturale atto a cambiare le relazioni industriali italiane e adeguarsi ai mutamenti derivanti dalla globalizzazione, abbandonando principi ormai sorpassati e concentrandosi maggiormente sui temi del lavoro. Purtroppo ci troviamo di fronte ad un sistema, inteso nella sua globalità, che cambia velocemente ma i suoi interlocutori fanno fatica a staccarsi da antichi dogmi e vecchie ritualità adeguandosi ai nuovi scenari con grande lentezza

### **Cogliamo l'occasione per chiederle cosa ne pensa dell'accordo di Pomigliano...**

La vicenda di Pomigliano ha affrontato temi che trascendono dalla singola azienda e ha mostrato tutte le difficoltà che si incontrano quando ci si confronta su tematiche di un mondo del lavoro che cambia continuamente, con una velocità inimmaginabile fino a qualche anno fa e quindi non più gestibile con la vecchia strumentazione. Da tale punto di vista sono problematiche che investono tutto il mondo del lavoro e non solo il comparto metalmeccanico o una singola azienda.

La vicenda di Pomigliano deve far riflettere tutti, vi sono nodi da risolvere non più rinviabili, pena la perdita di competitività del sistema Paese. Ciò implica, come già ricordato, il mettersi in gioco non negoziando alla ricerca di una sicurezza che nessuno può più dare, ma alla ricerca di sfide condivise.

### **Qual è la sua opinione sulla possibilità di un CC con deroghe per il metalmeccanico?**

Occorre sfruttare tutte le opportunità che offre il mercato al fine di perseguire una crescita competitiva, per cui ritengo che se le deroghe, previste per i casi specifici, venissero intese come un piccolo investimento per il futuro, potrebbero rappresentare un volano di crescita sia per le aziende che per i salari dei lavoratori.

### **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?**

Nel mondo sono presenti vari esempi di partecipazione e tutti i casi hanno un valido motivo alla loro base, partendo dalla Germania che vede nei CdA aziendali la partecipazione attiva delle organizzazioni sindacali, grazie al forte *background* storico che li caratterizza.

La partecipazione potrebbe essere un metodo per gestire correttamente la contrattazione decentrata in Italia creando stretti rapporti fiduciari come avviene tra soci. Il vero interrogativo è il seguente: come creare un rapporto di fiducia se alla base del vincolo c'è la diffidenza? Essa può essere superata

solo attraverso una responsabilizzazione reciproca, il che significa l'abbattimento di tanti steccati: nel breve la vedo difficile.

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

Sono sicuramente strumenti utili a creare un buon clima in azienda, ciò nondimeno sono da declinare a loro volta a seconda delle esigenze aziendali e dei dipendenti.

In Indesit abbiamo contribuito all'apertura di un asilo nido e abbiamo introdotto l'orario flessibile per i dipendenti, tutte iniziative volte a migliorare il *work life balance* e, ovviamente, il clima interno. Fin dove è possibile andiamo incontro ai bisogni dei dipendenti, un'impostazione che deriva direttamente da Aristide Merloni, quindi è nel DNA dell'azienda. In ogni caso, è bene non dimenticare che tali strumenti non possono essere accentrati, ma tarati in base alle esigenze dei singoli territori.

### **Sempre sul fronte riforme, sono presenti alcune proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro. Qual è la sua opinione in proposito?**

Tutte le riforme, che andrebbero delineate a livello locale, sono considerate un punto di arrivo. Invece dovrebbero essere un punto di partenza. Pensiamo al Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia dell'ottobre 2001 redatto dal professor Biagi: a quel documento ha fatto seguito una legge che ha previsto nuove tipologie contrattuali. Tali tipologie non dovrebbero essere totalizzanti, ma semplicemente esemplificative. Sviluppo, in senso generale, significa dare delle risposte ad un mondo in continuo movimento, non vi possono essere strumenti validi per tutte le stagioni, occorre uscire dal concetto giusto/errato, un concetto che ha come unica conseguenza la radicalizzare sterile di qualsiasi confronto.

### **Dottor Stango, per concludere... quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle risorse umane?**

Ve ne cito tre, quelle che reputo essere le più importanti: ascoltare, ascoltare e ascoltare... Mi riferisco all'attenzione che deve essere prestata nell'intendere ciò che dicono i sindacati, l'azienda ed il mondo che ci circonda.

Se non si ascolta non si comprende quello che ci circonda e ci si affeziona a luoghi comuni; quando sento parlare di corsi in relazioni industriali penso che si dovrebbero fare corsi di ascolto! Solo grazie a questa attitudine si acquisisce la capacità di lavorare su un rapporto professionale, basato sul rispetto e non sullo scontro e quindi alla ricerca della migliore soluzione per un determinato problema in un determinato luogo ed in un determinato momento. Dopo l'ascolto viene tutto il resto, anche se avere una buona preparazione tecnica aiuta molto ad approcciare al meglio la materia.