

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 Sandro Scarrone, Direttore esecutivo Corporate personale, organizzazione e affari generali Fincantieri

Uno dei maggiori gruppi esistenti al mondo nella progettazione e costruzione di navi mercantili, militari, piattaforme e *mega-yachts*. 9.200 addetti in Italia, circa 30 mila includendo l'indotto, 8 cantieri sparsi su tutto il territorio nazionale, e un nuovo comparto negli Stati Uniti, sulle rive del lago Michigan per servire il mercato statunitense. «Quando il *made in Italy* fa scuola nel mondo»: potrebbe essere racchiusa in questa frase la storia di Fincantieri – Cantieri Navali Italiani S.p.A., l'azienda nata nel 1959 come Società Finanziaria Cantieri Navali – *holding* finanziaria statale – trasformatasi nel 1984 in società operativa, a seguito della fusione per incorporazione di 8 società da essa controllate. Una Direzione Generale a Trieste «ma due anime da sempre, guai a dimenticare Genova», fa osservare l'interlocutore di questa nostra seconda intervista, il Dott. Sandro Scarrone, genovese, Direttore esecutivo Corporate personale, organizzazione e affari generali, un passato in Ansaldo Industria, Energia, Trasporti e Oto Melara, vincitore nel 2007

del prestigioso riconoscimento per il lavoro, categoria HR manager, istituito dalla Presidenza del Consiglio.

Il rinnovo del contratto integrativo in Fincantieri, la scorsa primavera, gli ha permesso di toccare con mano le divisioni che stanno lacerando il mondo sindacale metalmeccanico: il 1° aprile l'accordo con Fim-Cisl, Uilm-Uil e Ugl. Più di tre mesi dopo, il 16 luglio, la ricomposizione dell'unità sindacale, con la firma della Fiom-Cgil.

Dott. Scarrone, lei che ha vissuto da vicino una fase estremamente conflittuale fra i sindacati, come giudica l'attuale situazione 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 le sembra il nuovo modello e come superare l'attuale stallo?

La situazione è molto complicata e di difficile riso-

luzione, specie per il rinnovo dei metalmeccanici che inevitabilmente, da Fincantieri, seguiamo come spettatori interessati con estrema attenzione. Penso che si arriverà a un accordo separato che, per forza di cose, dovrà essere “light” per la parte economica per il 2010, come ha già avuto modo di anticipare il Presidente di Federmeccanica: sarebbe un errore, in questo momento storico, gravare ulteriormente sulle imprese. Tuttavia per giungere a soluzioni di problemi complessi occorrerebbe lavorare assieme ma mi sembra che la Fiom abbia impostato il negoziato sul “non-negoziato”. Mi spiego meglio: l’accordo del 15 aprile sui nuovi assetti contrattuali mi piace, lo giudico corretto e opportuno, perché si aprono degli spazi interessanti per la contrattazione di II livello ma il presupposto è l’averlo, dall’altra parte del tavolo, un sindacato partecipativo e non conflittuale. Un sindacato che partecipi alla realtà sociale con cui portare avanti un progetto di condivisione, non di antagonismo con le realtà aziendali.

Sta dunque auspicando l’avvio di una riflessione sul sindacato?

Perché no. Forse quanto sta accadendo può essere l’occasione per compiere una valutazione seria su cosa sia effettivamente, oggi, il sindacato nel nostro Paese e sul ruolo che dovrebbe rivestire; gli stessi rappresentanti dei lavoratori dovrebbero interrogarsi. Ritengo, infatti, che troppo spesso in Italia il sindacato sia portatore di interessi politici, piuttosto che collettivi dei lavoratori, perdendo così, talvolta, il suo ruolo fondamentale nel governare le situazioni difficili che si presentano. Lo dico anche alla luce di quello che si è verificato quest’anno in Fincantieri, in occasione del rinnovo dell’integrativo. Un accordo aziendale presuppone l’assunzione sia delle responsabilità che dei rischi da parte di tutti, nel senso che oneri e onori vanno, in qualche misura, condivisi e i problemi devono essere governati, non ci si può rifiutare; in fondo, prendere delle decisioni e uscire dalla crisi è proprio quello che chiedono i lavoratori. E i sindacati dovrebbero impegnarsi per rispondere a tali istanze, anche solo per un discorso di tipo opportunistico, di convergenza di interessi. Il confronto, anche aspro e serrato con il sindacato ci sta e in certi casi è fisiologico. Se mi è consentita una rapidissima digressione storica personale, prima il sindacato era severo e negoziatore ma partiva dal presupposto che a dar l’esempio dovevano essere proprio i

dirigenti sindacali. Oggi non so se è ancora così e, a proposito, mi piace ricordare uno straordinario aforisma di Mazzini: *ogni diritto è il frutto d’un dovere compiuto*.

Ha parlato di crisi economica. Quali misure avete preso in Fincantieri per fronteggiare questa grave situazione e quale contributo strategico è richiesto alla funzione Risorse umane da parte della Direzione aziendale?

Attualmente sono state bloccate le assunzioni e in 4 dei nostri 8 cantieri è stata avviata la Cassa Integrazione Ordinaria. Nonostante in qualche segmento, come quello delle navi da crociera, si sia registrato un calo delle commesse pari al 95%, non abbiamo optato per la Cassa Integrazione Straordinaria anche per dare un segnale di fiducia nella ripresa: si vuole ripartire e dare continuità a quanto fatto in passato, questo è certo. Soprattutto in questo momento di crisi, le leggi che vengono varate per affrontare la situazione e che aiutano le aziende a superare il momento non sono sufficienti: è necessario, prima ancora, che la componente umana svolga il compito principale attraverso un atteggiamento attivo, senza aspettare che siano altri a risolvere i problemi. Per rispondere alla seconda domanda, sono principalmente due i compiti nei quali si sta cimentando la funzione HR del nostro gruppo. Il primo è portare e migliorare il livello di coesione presente in azienda: in questo momento storico è un compito particolarmente importante. Bisogna far sì che determinati valori siano condivisi dal maggior numero dei lavoratori. Per portare una testimonianza diretta di quanto accade in Fincantieri, posso dire che c’è un grande amore verso il prodotto ma un po’ meno verso l’azienda in quanto tale: è una dicotomia che deve essere superata. Uno strumento utile che ci aiuta ad affrontare questa dicotomia è la distribuzione e diffusione, anche tramite Intranet, di un bollettino mensile con interviste e commenti da ogni cantiere. Non è solo una fonte di informazione per i lavoratori ma è anche un modo per trasmettere quella identificazione che, talvolta, è difficile da ottenere.

E il secondo compito?

La nuova sfida per Fincantieri è contribuire a rendere più efficiente il sistema produttivo. Voglio essere molto chiaro: la nostra azienda rappresenta

sicuramente un sistema di produzione complesso, considerando anche l'indotto. Proprio verso quest'ultimo si sono scaricati, specie in passato, veri e propri casi di grave inefficienza. Questo non è più accettabile, per di più in una situazione critica come quella attuale. Anche per questo motivo nel contratto integrativo si affronta il tema del recupero d'efficienza, attraverso la ricerca di un bilanciamento più efficace tra azienda e indotto. E proprio perché crediamo molto in questo secondo obiettivo, abbiamo avviato un'iniziativa di ascolto nei confronti di una larga parte della popolazione aziendale per raccogliere le impressioni di chi vive il cantiere giorno per giorno.

Il tema dell'efficienza e, se vogliamo, della produttività, rappresenta uno dei problemi principali del nostro Paese. Quali strategie state adottando per incentivarla in azienda?

Come primo obiettivo, Fincantieri sta cercando di assorbire tutte quelle capacità che precedentemente venivano "scaricate" su aziende terze. Inoltre, il segmento di mercato che occupiamo ci obbliga a fornire la prestazione migliore possibile al committente per far fronte alla concorrenza che si presenta con mezzi economici superiori ai nostri. Insomma, un'efficienza che deve nascere soprattutto da una maggiore etica lavorativa. Nell'accordo sull'integrativo siglato il 1° aprile abbiamo previsto una struttura che individui precisi centri di responsabilità attraverso un sistema di *management by objectives*. In pratica è stata ripristinata la figura del capo anche da un punto di vista di riconoscimento economico. Non dimentichiamoci, tra l'altro, che hanno rilevanti responsabilità penali per quanto riguarda la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro. È stato un modo per dare la scossa al sistema aziendale e, di riflesso, a quello sindacale perché si è interrotta quella che stava diventando una gestione, nei fatti, "condivisa". Ovviamente abbiamo incontrato degli ostacoli dalle rappresentanze dei lavoratori, poiché questo nuovo sistema si scontra con una sorta di egualitarismo cui hanno fatto da sempre riferimento. Abbiamo voluto dare una "scossa" al sistema aziendale e sindacale, sottolineando che la cultura aziendale si può cambiare: all'inizio costa fatica, ma nel medio-lungo termine si raccolgono i frutti.

Ha citato la Cassa Integrazione. A proposito di

ammortizzatori sociali, ritiene che il nostro sistema di protezione sociale – compresi i c.d. ammortizzatori sociali in deroga – stia funzionando bene?

Direi proprio di sì, specie per le aziende di dimensioni più grandi, ma i procedimenti e la burocrazia legati all'ottenimento degli ammortizzatori andrebbero alleggeriti, soprattutto per le piccole e medie imprese. Lo dico perché vedo la situazione di molte imprese del nostro indotto che stanno affrontando questo momento complicato. Per questo abbiamo promosso in Prefettura, in collaborazione con la Confindustria locale, dei veri e propri tavoli di concertazione. Il primo si è tenuto a Napoli lo scorso 1° ottobre, essendo presente, a Castellammare, uno stabilimento di Fincantieri. È importante che la convocazione delle parti avvenga in Prefettura non solo perché gli interlocutori si sentono maggiormente tutelati ma anche perché, talvolta, si fa un uso spregiudicato della forza-lavoro.

Passiamo a un tema diverso, ma che, come gli ammortizzatori sociali, è all'ordine del giorno in questo periodo. Parliamo di 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?

L'idea è senz'altro valida e ben vengano queste iniziative. Non nascondo che in Fincantieri, qualche tempo fa, si era iniziato a ragionare in termini di distribuzione di quote azionarie. Vi erano difficoltà legislative, tecniche – la società, come tutt'ora, non era quotata in borsa – nonché una scarsa approvazione generale risultante da sondaggi, difficoltà che, tuttavia, potevano essere superate. Se ne discusse con il sindacato che, da un lato, condivideva il nostro progetto da un punto di vista teorico e concettuale ma, dall'altro, riteneva prematura la sua applicazione. Quando sono in gioco riforme di tale portata la questione è sempre la medesima, che sintetizzo un po' brutalmente con un interrogativo: chi glielo spiega, poi, ai lavoratori? In fondo è il problema che si presenterebbe nel caso in cui venissero approvate riforme strutturali del nostro impianto di diritto del lavoro come il progetto di *flexicurity*: da un punto di vista ideale potrei anche essere d'accordo ma pragmaticamente, vedendo le

difficoltà che si incontrano ad affrontare discorsi contingenti, mi chiedo se non si tratti che di esercizi intellettuali.

Un progetto che non riproporrete, dunque, quello della partecipazione agli utili?

Mai dire mai. Siamo sempre nell'alveo di tutte quelle misure per incentivare l'efficienza e migliorare la produttività. Se si considera il *profit sharing* come aggiuntivo al premio di risultato, allora non avrebbe senso. Il punto è che fino ad oggi, erroneamente, si è considerato il PDR come facente parte della retribuzione fissa perché i soldi sono sempre stati erogati e chi conosce le dinamiche negoziali sa bene che la consuetudine, in quest'area, diventa regola... Consolidando il premio di risultato, però, esso non è più definibile come retribuzione variabile e non riveste né un valore premiante né uno incentivante. Anche in quest'ambito stiamo provando a cambiare la cultura aziendale introducendo, nelle officine, criteri per la misurazione dell'efficienza. È evidente che, in tal caso, le differenze di efficienza che eventualmente solleveremo dovranno essere giustificate in maniera precisa e incontrovertibile.

Ha insistito molto sulla necessità di lavorare costantemente per migliorare la cultura aziendale. Le chiediamo, dunque, quali sono le funzioni principali che la direzione Risorse umane dovrebbe sviluppare per facilitare tale processo.

Direi la comunicazione e la formazione dei futuri manager interni. Il primo punto è fondamentale affinché i dipendenti possano farci capire di cosa necessitano per lavorare nelle migliori condizioni. Spesso pensiamo di dover procurare elementi costosissimi per accontentare i lavoratori quando, anche attraverso alcune interviste, abbiamo capito che sono i particolari e le piccole cose che possono cambiare umore e rendimento. Il secondo punto lo abbiamo riscontrato in azienda dove ci siamo resi conto di possedere un'ottima componente tecnica ma che non è portata a dirigere e a gestire le persone: ottimi tecnici che non sanno fare i capi. Stiamo cercando di risolvere questo punto attraverso dei corsi, che abbiamo da poco cominciato nella sede di Genova, che mirano a formare veri e propri manager e capi di settori o di aree.

Dott. Scarrone, siamo giunti alla fine di questa

intervista. Potrebbe dirci qual è, a suo parere, il ruolo principale della funzione HR oggi?

A mio avviso chi opera nelle risorse umane deve essere, prima di tutto, un creatore di coesione sociale. Il Direttore di un cantiere è uno specialista di un segmento ben preciso che ha il compito e l'obiettivo di costruire una nave di qualità in maniera sicura e anche economica. Gli HR manager, invece, sono gestori di sistemi complessi che devono veicolare, all'interno dell'azienda, un altro tipo di competenze, senza le quali – mi sia concesso – si fa poca strada.