

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Patrizia Bonometti, HR Regional Director Europe Tenaris Dalmine

Un colosso internazionale. Come definire, altrimenti, il gruppo Tenaris, leader mondiale per i tubi senza saldature, 23.500 dipendenti distribuiti in stabilimenti e uffici commerciali in tutti e cinque i continenti e un fatturato annuale di 10 miliardi di dollari? La sede operativa di Tenaris in Italia è Tenaris Dalmine, nel bergamasco, primo produttore italiano di tubi di acciaio senza saldatura per l'industria energetica, automobilistica e meccanica; una realtà con un'elevatissima propensione all'innovazione tecnologica che si associa ad una capacità produttiva annua di 950 mila tonnellate di prodotti finiti, oltre 3 mila dipendenti e 5 siti produttivi sparsi sul territorio nazionale. Numeri importanti, dunque, che hanno dovuto confrontarsi con la crisi economica che «ha determinato un rilevante calo della produzione, nel 2009 rispetto al 2008, che ci ha spinto a mettere in campo un piano di riposizionamento strategico di lungo termine per garantire la presenza dell'azienda in uno scenario di mercato competitivo globale completamente cambiato, con un investimento massiccio di oltre 100 milioni di euro», ci spiega Patrizia Bonometti, HR Regional Director Europe, entrata in Tenaris Dal-

mine nel 2004 per fondare la *Corporate University*, con esperienze passate nei settori marketing e commerciale di importanti multinazionali di IT.

Dott.ssa Bonometti, la crisi cui accennava prima non ha risparmiato neppure un colosso come Tenaris Dalmine. Quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane in questo preciso momento?

In seguito alla crisi, Tenaris ha reagito prontamente studiando un riposizionamento strategico sul mercato mondiale. Durante lo sviluppo di tale piano la funzione HR è stata costantemente coinvolta in tutti i processi di analisi e di definizioni, svolgendo una funzione di coordinamento tra le diverse direzioni per dare coerenza ai processi che si sono susseguiti. È stato un percorso indubbiamente non facile ma necessario che ha portato al piano di investimenti cui accennavo prima, ma anche ad un importante ridimensionamento degli organici. Il progetto si è sviluppato condividendo pienamente con le organizzazioni sindacali i nuovi assetti interni dell'azienda e le motivazioni strategiche alla base

del piano. Va loro riconosciuto il merito di aver capito che il nostro disegno è serio e non ha intenti difensivi: abbiamo provato ad andare oltre l'attuale scenario, immaginando un posizionamento sostenibile per la nostra azienda ed i nostri prodotti nel lungo termine quando, si spera, sarà passata la tempesta.

Avete fatto ricorso a qualche *ammortizzatore sociale* e ritiene che, in generale, il sistema di protezione presente nel nostro Paese – *ammortizzatori sociali in deroga compresi* – stia funzionando bene?

A cavallo fra il 2008 e il 2009 abbiamo fatto ricorso alla CIGO. Con l'obiettivo di superare la crisi in modo attivo e propositivo, senza attendere la fine della congiuntura economica, abbiamo presentato il piano strategico e, dopo una lunga e minuziosa negoziazione, siglato con il sindacato un accordo di CIGS per ristrutturazione della durata di 2 anni con l'eventuale possibilità di proroga per un anno aggiuntivo aprendo, al contempo, una procedura di mobilità. Durante i periodi di Cassa, inoltre, saranno aumentate le ore di formazione per i nostri dipendenti perché il *know-how* va coltivato e implementato per quando la produzione ripartirà; una scelta costosa per l'azienda ma – speriamo – vincente. A mio parere, gli strumenti che in Italia abbiamo a disposizione sono stati per noi efficaci: consentono di mantenere competenze e personale ancorati all'azienda anche in tempi di congiuntura difficile, evitando importanti perdite di professionalità, un fattore di estrema importanza per le aziende specializzate come la nostra. Il problema è forse la complessità di gestione e la scarsa flessibilità a fronte di eventi imprevedibili.

Una criticità del sistema Italia è indubbiamente quella della scarsa produttività; utilizzate sistemi di *retribuzione variabile* per incentivarla, posto che sia il riconoscimento monetario lo strumento più efficace?

Per tutti i livelli – dall'operaio all'amministratore delegato – è prevista una retribuzione variabile in base alle performance. Tenaris Dalmine è una delle aziende italiane che, a partire dagli anni Novanta, hanno introdotto all'interno della contrattazione integrativa un sistema premiante che riconosce e stimola l'impegno delle persone. Si tratta di un in-

sieme di premi e incentivi che, nel corso degli ultimi decenni, si sono evoluti e modificati seguendo i cambiamenti dello scenario competitivo, dei processi produttivi e dell'organizzazione. In base all'ultimo contratto integrativo siglato, in vigore dal 2007, lo schema dei sistemi di incentivazione di Tenaris Dalmine si articola su tre differenti livelli: aziendale, per area produttiva e individuale. Il primo è il classico premio di redditività aziendale, proporzionale all'utile, secondo una tabella concordata tra la direzione e le RSU. Il secondo livello racchiude il premio qualità e produttività e il premio prevenzione per la sicurezza; entrambi differiscono in base al reparto. Il livello individuale, infine, è composto dal premio professionalità espressa, dal premio formazione tecnica e dal premio assiduità.

Oltre a tali meccanismi di retribuzione variabile è previsto anche un sistema di *welfare aziendale*?

Su questo campo l'azienda si muove su più fronti. Grazie alla nostra infermeria lanciamo delle campagne rivolte ai nostri dipendenti che – crediamo – possano essere di aiuto; un esempio sono le analisi del sangue gratuite, le campagne antifumo che attiviamo e il controllo dei nei grazie all'assistenza di personale specializzato. Sono previste, inoltre, diverse iniziative per chi ha figli, come il pagamento al 50% della retta degli asili nido convenzionati o l'erogazione di borse di studio per i figli dei dipendenti che studiano alle superiori o all'università, senza dimenticare le colonie estive e le vacanze-studio. Sono iniziative, queste ultime, che hanno un preciso filo conduttore: il merito, che cerchiamo di premiare e valorizzare anche per iniziative rivolte solo indirettamente ai nostri dipendenti. Ogni 2 anni, infine, lanciamo una *employee survey*, nella quale chiediamo spunti e suggerimenti per eventuali iniziative future.

Cambiando argomento, a proposito di *relazioni industriali*, che giudizio dà dell'accordo interconfederale dello scorso 15 aprile 2009 e della situazione di impasse che si sta registrando per il rinnovo di alcuni Ccnl?

A distanza di un po' di tempo, mi sembra che l'accordo contenga aspetti positivi perché dà più spazio alla contrattazione aziendale. I contesti azien-

dali e territoriali sono molto diversi fra loro e lasciare spazio ad una condivisione di temi concreti risponde meglio alle esigenze delle aziende ma anche a quelle dei lavoratori che possono vedere una migliore coerenza fra il loro lavoro e gli eventuali benefici economici. Il tema, adesso, è un altro: come agiranno le aziende e le associazioni sindacali a livello locale. Le divergenze registratesi in sede nazionale mi sembrano più politiche che sostanziali, noi ne siamo un esempio: il recente accordo su CIGS e mobilità l'abbiamo firmato con tutte e tre le maggiori organizzazioni e in generale è importante per tutti una migliore unità sindacale.

A proposito di rappresentanze dei lavoratori, che cos'è, oggi, a suo parere, il sindacato?

Per rispondere a questa domanda ne faccio un'altra, provocatoria: il sindacato chi rappresenta realmente? C'è reale coerenza tra le istanze della gente e le azioni delle rappresentanze? Ritengo sia soprattutto interesse delle organizzazioni sindacali non perdere un contatto con i loro rappresentati. Si ha purtroppo spesso l'impressione che alcune scelte e/o rivendicazioni siano più frutto di indirizzi politici talvolta lontani dalle esigenze reali dei lavoratori. Il sindacato deve capire che le aziende non sono controparti, bensì interlocutori: le imprese hanno l'interesse di trattenere personale e formarlo, investire sui dipendenti in grado di esprimere importanti professionalità. In tale ottica, il sindacato deve essere una parte attiva e vorrei che si facesse carico, anch'esso, di una riforma del mercato del lavoro che, così com'è, non è di stimolo né per l'azienda né per il lavoratore. È necessaria una riforma del mercato del lavoro: oggi il nostro sistema è rigido e il cambiamento dovrebbe incentrarsi soprattutto sulla flessibilità sia in entrata che in uscita. In Italia è evidente l'eccesso di protezione che ha come risultato il fatto di non essere di nessuno stimolo per le persone; dobbiamo tornare ad essere nuovamente un Paese competitivo, dove conviene investire. In Italia abbiamo le capacità, a tutti i livelli, di esprimere eccellenza: dobbiamo farlo, unendo le forze di aziende e sindacato. Diciamo che il sistema ideale sarebbe una via di mezzo tra l'impianto italiano e quello anglosassone...

Parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge riguardanti la partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione

di impresa. Sono maturi i tempi per importare questa esperienza?

La partecipazione agli utili c'è già, nella nostra realtà così come in tante altre che prevedono un sistema di retribuzione variabile in base ai risultati aziendali. Per quanto riguarda il modello di gestione dell'impresa mi sembra di difficile realizzazione e non so quanto realmente auspicabile: oggi il sindacato non mi sembra realmente pronto per un discorso di questo tipo in quanto spesso arroccato su posizioni non più attuali e positive per l'impresa.

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

Bisogna avere una forte visione strategica, possedere la capacità di capire l'azienda, immaginare il suo futuro, avere una visione di medio-lungo periodo per dare coerenza alle singole azioni che si pongono in essere giorno per giorno. E il fatto di aver maturato esperienze, all'inizio della mia carriera, in settori considerati maggiormente legati al business, mi ha avvantaggiato in tal senso. Anche per questo motivo in Tenaris cerchiamo di far transitare all'interno di questa funzione profili che, apparentemente, sono poco coerenti con la HR perché la consideriamo una tappa fondamentale per lo sviluppo, che permette di avere una visione sistemica della nostra realtà.