Settimanale Milano

panorama

12-OTT-2011
pagina 48
foglio 1 / 4

Diffusione: 404.761 Lettori: 2.607.000 Direttore: Giorgio Mulè

AZIENDA CHE VAI, CURA CHE TROVI

Contratti integrativi più stringenti, premi, responsabilizzazione dei quadri intermedi. Dal 2010 il 65 per cento delle imprese sta adottando strategie per recuperare la produttività. E funziona.

DI RAFFAELLA GALVANI

Qualcuno l'ha chiamata «la guerra di **Sergio Marchionne** per la flessibilità». In nome di quella guerra la Fiat il 3 ottobre ha assunto la storica decisione di uscire dalla Confindustria, criticando l'accordo siglato il 21 settembre da **Emma Marcegaglia** con i sindacati: per Marchionne, l'intesa riduceva la portata delle nuove norme in materia di licenziamento senza giusta causa. L'amministratore delegato della Fiat aveva già preannunciato la decisione il 30 giugno, ma molte delle sue richieste di modernizzazione contrattuale, tese ad aumentare la produttività e l'efficienza delle fabbriche Fiat (in sintesi, permettere contratti aziendali separati e diversi da quello nazionale), non sono passate in viale dell'Astronomia.

Del resto, a partire dall'accordo firmato lo scorso dicembre per lo stabilimento di Mirafiori, dove una clausola prevede, sia pure in precise situazioni verificate da una commissione paritetica, il non pagamento dei giorni di malattia, Marchionne e la Fiat avevano colpito duro sul nodo assenteismo. Un fronte che oggi più che mai l'economia italiana, in deficit di produttività, non può trascurare. «Spero che quella norma non venga mai applicata: serve soprattutto a richiamare l'attenzione sul problema» commentava lo stesso Marchionne subito dopo l'accordo. Ma, non c'è dubbio, con quella clausola il manager ha centrato un tema caldo, e non solo alla Fiat. Tanto caldo che, secondo una ricerca condotta dal Gidp (Gruppo intersettoriale direttori del personale), network di 2.490 direttori risorse umane (fra gli associati Techint, BTicino, Lamborghini, Tenaris, Mediobanca), su un campione di 58 aziende medio-grandi, per un totale di 18 mila addetti, alla fine del 2010 (i questionari sono stati raccolti ed elaborati tra luglio e ottobre) il 75 per cento dei manager che si occupa di risorse umane indicava il contenimento delle assenze dal posto di lavoro come elemento «fondamentale» per il recupero di competitività. E il 65 per cento di loro aveva messo in atto, nell'ultimo anno, strategie diversificate per ridurre il tasso di assenteismo.

Quali sono i motivi che portano il dipendente ad assentarsi? Al primo posto figurano i permessi parentali, seguiti da maternità anticipata, prolungamento del weekend e permessi sindacali. «Va sottolineato che con la crisi le imprese, dove non hanno tagliato, hanno spesso chiesto ai dipendenti sacrifici e ritmi di lavoro serrati che hanno peggiorato clima aziendale e stress» commenta **Paolo Citterio**, presidente del Gidp. Citterio rivela che «nei casi estremi c'è chi fa ricorso alle agenzie investigative». In generale però alla linea dura Marchionne contro l'assenteismo si è preferita finora la linea morbida. Lo rivela ancora una volta il sondaggio: nell'85 per cento dei casi si è preferito ricorrere a politiche di miglioramento della sicurezza, del welfare e del clima aziendale (per esempio con azioni di sostegno alla famiglia e orari di lavoro flessibili) e nel 40 per cento si è usata l'incentivazione. E, se è vero che un 85 per cento del campione ammette di avere utilizzato sanzioni disciplinari e controlli Inps, spesso si aggiunge che sono «misure costose e poco efficaci, utilizzate solo per evidenziare comportamenti scorretti da parte dei dipendenti».

Di certo la lotta al recupero di produttività è in atto anche là dove non si registrano situazioni abnormi e non si è lontani dal 3 per cento che, secondo gli addetti ai lavori, è fisiologico. «Nelle aziende prevale la visione che la crisi si fronteggia tagliando i costi, e gli amministratori delegati fanno pressioni sui direttori del personale affinché vengano adottate misure di contrasto» sostiene **Antonio Limardi**, direttore del personale corporate della Fondazione San Raffaele e curatore dell'indagine.

Il tema è delicato, pochi ne parlano volentieri in prima persona: *Panorama* ha deciso di accendere un faro su cosa sta succedendo sul campo. E ha raccolto quattro storie significative. Eccole.

ALPITEL

Quasi un anno fa, quando all'Unione industriali di Torino si tenevano le riunioni per l'accordo di Mirafiori, in un'altra sala c'era anche **Carlo Carlotto**, 46 anni, direttore del personale e amministrazione della Alpitel di Nucetto (Cuneo). Impegnato nella trattativa per il rinnovo del contratto integrativo per l'azienda della famiglia Bellino, attiva nel settore delle telecomunicazioni, con clienti che vanno dai gestori come Telecom, Vodafone, Fastweb, H3g ai loro fornitori di apparati come la Ericsson e la Nokia. La particolarità? Sono due anni che Carlotto stava cercando di chiudere un accordo in salita. «I tempi sono duri per le telecomunicazioni, il mercato è fermo, di banda larga si parla tanto ma senza concretezza, e non ci possiamo permettere un rinnovo che punti al rialzo rispetto al passato» spiega Carlotto.

Non è un caso che l'azienda, che ai tempi d'oro della fine degli anni Novanta contava oltre 900 addetti, oggi sia a quota 530; e non è escluso che la cura dimagrante continui, al pari di quella del fatturato, sceso dai 115 milioni del 2008 agli 86 del 2010. L'aspetto positivo della crisi, che ha costretto la Alpitel a utilizzare cassa integrazione e mobilità? «L'assenteismo, già basso, tra 2009 e 2010 è sceso al 2,8 per cento». Insomma, il timore di perdere il posto funziona da deterrente più di qualsiasi altra misura. «Certo l'azienda ha cercato di comunicare meglio con i

«Con la cassa integrazione e la mobilità, l'assenteismo alla Alpitel tra 2009 e 2010 è calato al 2,8 per cento».

Carlo Carlotto, Alpitel

dipendenti, sensibilizzandoli alla produttività: i tempi d'intervento che ci chiedono i nostri clienti sono ridotti e la presenza di tutti gli addetti è fondamentale».

Già nel vecchio integrativo della Alpitel si era deciso di collegare il premio di produzione alle giornate effettivamente lavorate, penalizzando chi aveva tante assenze. «Con il nuovo contratto chiuso il 15 marzo 2011 abbiamo riproposto la stessa formula» conclude Carlotto. Che di certo non si spinge

TEST

LE RISPOSTE AL SONDAGGIO SVOLTO DAL GIDP FRA 58 DIRETTORI DELLE RISORSE UMANE

NELLA SUA AZIENDA SI REGISTRANO TASSI DI MALATTIA CHE LEI GIUDICA...

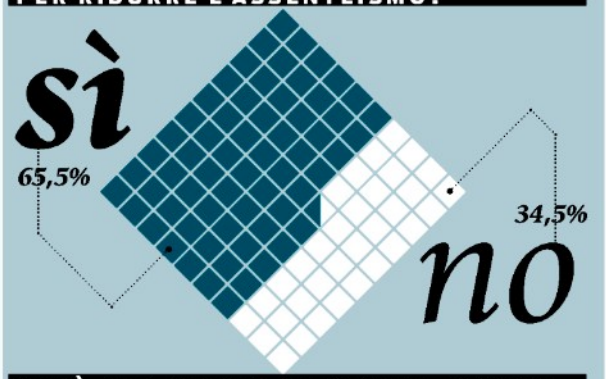
Fisiologici	55,2%
Quasi fisiologici	31%
Impropri	6,9%
Gravi	6,9%

QUALI SONO LE PRINCIPALI CAUSE DI ASSENTEISMO NELLA SUA AZIENDA?

In ordine di importanza

1) *Permessi parentali*
2) *Maternità anticipata*
3) *Prolungamento del weekend*
4) *Congedi sindacali*
5) *Stress lavorativo*
6) *Assemblee del personale*

NELL'ULTIMO ANNO, LA SUA IMPRESA HA VARATO PROGRAMMI PER RIDURRE L'ASSENTEISMO?

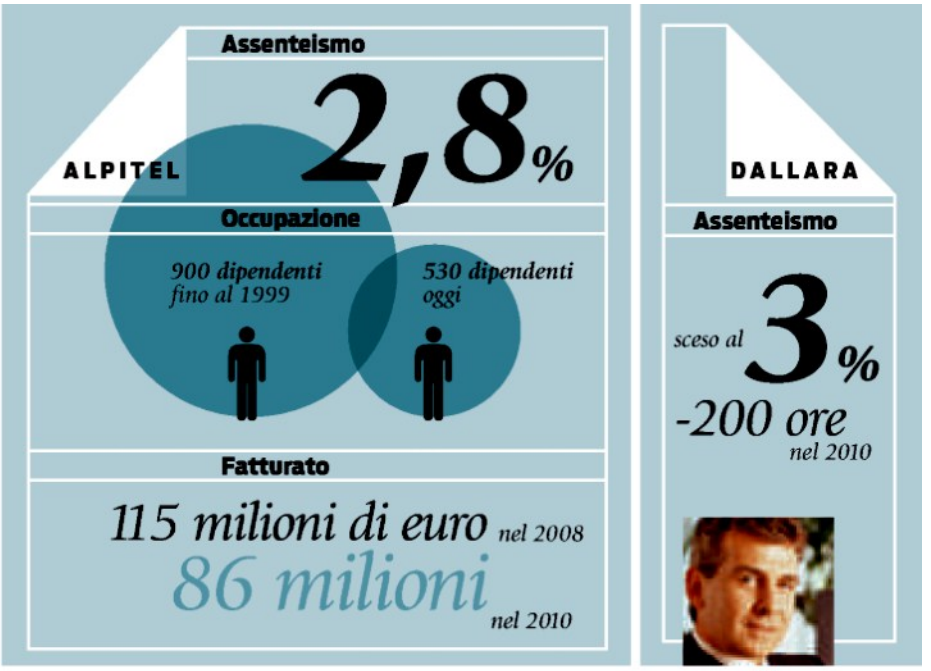


SE SÌ, CHE TIPO DI PROGRAMMI SONO?

In ordine di importanza

1) *Miglioramento della sicurezza*
2) *Miglioramento del welfare e del clima aziendale*
3) *Incentivazione economica*
4) *Sanzioni disciplinari e controlli Inps*

verso il modello Mirafiori, dove in alcuni casi ripetuti e anomali non si pagano i primi giorni di malattia. «Non siamo Marchionne, e soprattutto abbiamo al tavolo come interlocutore sindacale solo la Fiom. Vuole mettere la differenza?».



«Alla Dallara abbiamo deciso che tutti gli utili vengano reinvestiti, e che in parte siano distribuiti fra i dipendenti».

Andrea Pontremoli, amministratore delegato della Dallara automobili

DALLARA

Quando si dice gli incroci del destino. Racconta **Andrea Pontremoli**, 53 anni, di Bardi, Parma: «Marchionne e io siamo stati nominati amministratore delegato lo stesso giorno. Era il 1° giugno 2004: lui al gruppo Fiat, io alla Ibm Italia. E ci siamo mandati una email di auguri. Non ci conoscevamo, all'epoca, ma poi la Fiat è diventata uno dei miei maggiori clienti».

E gli incroci con Marchionne non finiscono qui. Perché Pontremoli nell'ottobre 2007 ha lasciato la poltrona di top manager della Ibm per quella di amministratore delegato e azionista (di minoranza ma significativa) della Dallara automobili di Varano de' Melegari (Parma), affiancando il presidente e fondatore Gian Paolo Dallara. Un po' per tornare a casa, nel Parmense, ma soprattutto per inseguire il suo sogno: occuparsi di auto da corsa, che la Dallara, specializzata in vetture ad alta prestazione, progetta e costruisce come prototipi per i più grandi marchi dell'automotive mondiale. Così, con il gruppo Fiat di Marchionne, Pontremoli ha collaborato su vari progetti per Alfa Romeo, Maserati e Ferrari. E ora, proprio come Marchionne, è impegnato in un progetto d'investimento in America, a Indianapolis.

Storie per certi versi parallele, insomma. Ma di certo non è la stessa cosa gestire alla Fiat decine di migliaia di operai sindacalizzati e i 180 addetti, in gran parte tecnici iperspecializzati, della Dallara, dove non ci sono sindacati. Così sull'assenteismo le due strade, inevitabilmente, si sono divise.

«Marchionne ha fatto le scelte giuste, deve confrontarsi con una realtà mondiale. Noi siamo una piccola nicchia di eccellenza e possiamo muoverci più agilmente» dice Pontremoli. È un fatto però che, sebbene il fenomeno dell'assenteismo fosse appena sopra il 3 per cento, alla Dallara continuano a lavorare per ridurlo: nel 2010 le ore di malattia sono calate di 200, passando da 6.341 a 6.176. È stata scelta la linea soft. Una più mirata valutazione delle prestazioni, con un sistema esteso a tutti i dipendenti, operai compresi. E soprattutto la partecipazione agli utili attraverso un premio di produttività che oggi tocca tutti i dipendenti, mentre in passato ne godeva solo il 15 per cento.

«D'accordo con Dallara noi amministratori ci siamo assegnati uno stipendio dignitoso e abbiamo deciso che tutti gli utili vengano reinvestiti in innovazione e tecnologia, ma in parte siano distribuiti tra i dipendenti» spiega Pontremoli. Certo, se gli investimenti sono alti, anche la torta da dividere tra i lavoratori si fa più piccola. «Però non ci sono proteste: tutti capiscono che un po' di soldi arrivano e un po' vanno ad assicurare il posto di lavoro futuro».

Negli ultimi anni sono stati spesi 10 milioni per una seconda galleria del vento, altri 10 per un simulatore di guida. Mentre 12 milioni di dollari serviranno per finanziare la Dallara Usa, che a poche centinaia di metri dalla pista di Indianapolis (la prima pietra è stata posta il 16 novembre 2010) costruirà le vetture che parteciperanno ai campionati americani IndyCar 2012-2016.

MICRON

L'obiettivo è ambizioso e irrinunciabile. «Dimezzare il tasso di assenteismo che, nello stabilimento di Avezzano, L'Aquila, oggi arriva a punte dell'11-12 per cento» dice **Fabrizio Famà**, responsabile delle relazioni industriali del gruppo Micron Technology Italia dell'Aquila, filiale italiana del colosso Usa dei semiconduttori da 8,8 miliardi di dollari di fatturato. «Il nostro intento» premette Famà «è tutelare i diritti delle persone anche attraverso il contrasto degli abusi, che danneggiano tutti». Detto questo, è un fatto che ad Avezzano guardano al modello Mirafiori come a un evento destinato a cambiare le relazioni industriali.

Spiega Famà: «Cercheremo di normare le assenze seriali che, d'intesa con le parti, considereremo anomale. Abbiamo cominciato alcuni mesi fa le discussioni per il rinnovo dell'integrativo aziendale, firmato nel 2004 da tutti i sindacati, così come è avvenuto per

tutti i nostri accordi, anche quelli più recenti riguardanti la cassa integrazione del 2009 e 2010. Purtroppo la trattativa si è arenata e siamo in attesa di comprendere come il sindacato voglia procedere».

Oggi per fortuna il capitolo cassa integrazione alla Micron Technology è archiviato; la domanda, ciclica in questo settore, è in ripresa, tanto che si sta facendo qualche nuova assunzione, soprattutto nella ricerca, ed è stato riattivato un certo numero di contratti stagionali. Di certo, dicono alla Micron, serve che tutti siano al loro posto quando devono esserci, turni notturni compresi, che sono quelli più afflitti dall'assenteismo. «Il turno notturno prevede una maggiorazione: fatti salvi casi particolari, come l'assistenza a disabili o malattie reali, vorremmo regole per cui chi viene a lavorare sempre guadagni almeno un euro di più di chi non viene a lavorare proprio sempre» precisa Famà.

Del resto il gruppo non ha lesinato risorse e ora i conti devono tornare. Dal 1998, quando la Micron ha acquisito lo stabilimento di Avezzano della Texas Instruments, sono stati fatti investimenti per circa 1 miliardo. E nel maggio 2010 è stata rilevata la Numonyx, joint venture fra la Intel e la StM attiva nelle memorie. L'operazione ha raddoppiato siti produttivi e dipendenti, oggi vicini a 3.500. Parte d'incremento di produttività dovrebbe arrivare ora dall'introduzione di un nuovo modello organizzativo della produzione.

Alla Micron Italia, peraltro, si erano portati avanti per tempo: dal 2004 erano riusciti a stabilire in un accordo con i sindacati che «la competitività è un obiettivo condiviso», con tanto di commissione bilaterale «destinata a valutare la prestazione oggettiva dei lavoratori». Parole importanti, rimaste però tali. Ora, dicono, devono arrivare i fatti.

UNIEURO

Quasi 400 milioni di perdite su 1 miliardo di ricavi di euro. Un tasso di assenteismo vicino al 6 per cento. E il timore concreto che l'azionista di controllo, il colosso inglese Dixons Retail, decidesse di chiudere la maggiore controllata che ha in Europa lasciando l'Italia. Insomma, alla Unieuro nel 2008 si prospettava quasi un altro caso Fiat-Marchionne. Eppure a **Mario Maiocchi**, amministratore delegato della catena di elettronica di consumo Unieuro Italia (e capo di tutto il Sud Europa), è riuscito il miracolo: nel 2009 solo 47 milioni di perdita su un fatturato di 860 e un bilancio 2010-2011 in attivo. Al punto che ora si parla di acquisizioni.

Certo, la cura è stata da cavallo: chiusura di 43 negozi su 150 punti vendita (oggi ne restano 100 diretti più 60 in franchising) e riduzione degli organici (i dipendenti erano 3.200, oggi sono 2.700), tutte mosse che, nonostante l'uso di ammortizzatori e aiuti al ricollocamento interno o esterno, rischiavano di abbassare ancora di più il morale dei dipendenti. «Non è stato facile tagliare e insieme recuperare produttività, ma ce l'abbiamo fatta» dice **Gabriele Belsito**, 40 anni, direttore risorse umane dell'Unieuro. Garantire la presenza regolare e attiva sul posto di lavoro è stato fondamentale perché, come spiega Belsito, «nelle imprese retail come Unieuro se manca personale in negozio, dove il cliente ha bisogno di assistenza, c'è un'immediata diminuzione delle vendite e del fatturato». Così, anche se oggi l'assenteismo è sceso dal 6 al 3,5 per cento, non si smette di lavorarci.

La linea scelta all'epoca della ristrutturazione è comunicare e motivare per convincere chi è in squadra a lavorare di più e meglio. «Lo scontro duro è controproducente» avverte Belsito. «Nei punti vendita che andavano peggio abbiamo spiegato chiaramente perché questo succedeva e cosa si doveva fare per uscire tutti insieme dalle pastoie». Riallineamento culturale: lo hanno chiamato così. Ma anche trasparenza sui progetti del top management e attenzione alle istanze della base. Come?

«Per prima mossa ho riunito in un'aula per una giornata di ascolto oltre 300 giovani, il 15 per cento dell'organico, per raccogliere problemi e dubbi» racconta Belsito. La fase due è stata avvicinare il top management alla base con un tour chiamato giro d'Italia: dura ancora oggi e vede i manager chiave del gruppo visitare in uno speciale road show tutti i punti vendita della catena, spiegando ai dipendenti strategie e progetti. «Il risultato in termini di motivazione e riduzione dell'assentesimo è stato tale che abbiamo deciso di ripetere il giro d'Italia ogni anno».

Come ultima mossa, sono stati responsabilizzati gli «store manager», cioè i responsabili del punto vendita, legando il loro incentivo variabile alla produttività. Alla Unieuro sono loro i capi del personale del negozio e della squadra che vi lavora; loro che devono trovare il modo per conciliare le esigenze aziendali (si apre alle 9 e si chiude alle 20, e spesso si lavora la domenica) con quelle dei lavoratori. «Non servono le visite ispettive a casa del dipendente che si dà malato, abbiamo visto che se c'è una corretta pianificazione dei turni l'assenteismo si riduce» spiega Belsito. E i sindacati? Nessun accordo formalizzato o mirato. Eppure funziona. ■

Assenteismo

MICRON 12%

«Vorremmo regole per cui chi viene a lavorare sempre guadagni almeno un euro in più».

Fabrizio Famà, Micron

«Con una corretta pianificazione dei turni l'assenteismo si riduce».

Gabriele Belsito, Unieuro

Assenteismo

UNIEURO 3,5%