

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

A colloquio con Domenico Bona

Responsabile Relazioni industriali ABB Italia

In molti forse ignorano quanto ABB sia presente nel mondo e provare a riassumere ciò che rappresenta questa società in Italia ed a livello globale può risultare complesso. ABB, nata nel 1987 dalla fusione di due grandi aziende internazionali come ASEA e Brown Boveri, BBC (da ciò il nome ABB), può essere definita una delle poche realtà multinazionali realmente globali grazie ai suoi oltre 117 mila dipendenti distribuiti in oltre cento Paesi del Mondo tra cui l'Italia, ove operano circa 5.700 addetti *permanents*, distribuiti in oltre 23 siti produttivi. Nella penisola, oltre al suddetto numero fisso di dipendenti, si aggiunge altresì una quantità variabile di lavoratori che ruotano attorno al sistema e che vengono utilizzati nei diversi cantieri temporanei che ABB gestisce per rispondere alle commesse dei propri clienti. L'*headquarter* della società si trova a Zurigo, ma il mercato geografico di riferimento può essere definito come assolutamente globale. Infatti, per avere una più chiara idea delle dimensioni di ABB in Italia, rispetto alla sua dimensione globale, è bene comprendere la struttura interna della società, che è quotata alla Borsa di Wall Street oltre che a Zurigo e Stoccolma. L'organizzazione di ABB è strutturata su 8 regioni: Nord-America, Sud-America, Nord-Europa, Europa Centrale, Mediterraneo, India-Medio Oriente e Africa,

Nord-Asia, Sud-Asia. Per ognuna delle 8 regioni ABB ha definito il *country* sede e guida della rispettiva *region*. L'Italia è quindi diventata, sin dal 2006, sede della regione mediterranea, ove operano circa 14.500 addetti e che comprende, oltre l'Italia, i seguenti Paesi: Francia, Spagna, Grecia, Portogallo, Turchia, i Paesi del Maghreb, Israele ed i Paesi balcanici. Il gruppo ABB nel suo complesso può vantare un volume d'affari di circa 33 miliardi di dollari grazie ai diversi settori di business in cui è presente, tutti attivi in Italia, tra cui le divisioni *Power Products* (che produce componenti chiave per la trasmissione e la distribuzione di energia elettrica quali trasformatori, quadri elettrici di distribuzione, apparecchiature di alta tensione), *Power Systems* (che offre sistemi e servizi per reti di trasmissione e distribuzione di energia e per centrali elettriche), *Discrete Automation and Motion* (che fornisce prodotti, soluzioni e servizi che migliorano la produttività industriale e l'efficienza energetica come motori, generatori e controllori a logica programmabile), *Low Voltage products* (che fornisce prodotti e sistemi di protezione, controllo e misura per gli impianti elettrici), e, infine, *Process Automation* (che ha il compito di offrire ai clienti prodotti e soluzioni per la strumentazione, l'automazione e l'ottimizzazione dei processi industria-

li). «In ABB lavoriamo per migliorare ed eccellere in ambito tecnologico; è ormai evidente che è impossibile rimanere in un mercato globale senza investire nelle aziende. Per questo continuiamo a pianificare progetti di sviluppo nei nostri siti italiani, l'Italia rimane, infatti, uno dei nostri “*major countries*” per volumi ed eccellenza: siamo probabilmente, e lo dico ovviamente con preoccupazione, una delle ultime multinazionali a investire in Italia!» ci spiega Domenico Bona, Responsabile Relazioni industriali ABB, con un passato in Aeritalia (oggi Alenia), gruppo Rizzoli-Corriere della Sera, ITT.

Dott. Bona, quale modello di relazioni industriali avete impostato in ABB?

Penso che le relazioni industriali, se ben costruite, siano un'opportunità per le imprese; il vero valore sta nel creare un sistema partecipativo sindacato/azienda in cui il canale comunicativo possa veramente fare la differenza tramite il costante scambio di informazioni e indicazioni ed il costante rispetto dei rispettivi ruoli e prerogative. Il nostro sistema di relazioni industriali ha dimostrato di essere ben temperato alle variabili, che negli ultimi anni hanno in parte trasformato le relazioni sindacali. Il grande valore di un siffatto sistema ci ha permesso di rimanere impermeabili anche alle lacerazioni tra organizzazioni sindacali che si sono verificate a livello nazionale. Tuttavia rimango preoccupato e perplesso a fronte dei recenti avvenimenti perché, sebbene l'impianto di relazioni industriali in ABB sia ben strutturato, esso può comunque risentire dei riflessi negativi della grave situazione di impasse di grave rottura del “dialogo sociale”.

Come avete costruito un modello partecipativo così solido?

La grande forza del sistema di relazioni industriali di ABB è legato alla trasparenza del rapporto che abbiamo instaurato col sindacato, un legame contraddistinto da una informativa preventiva che ha contribuito considerevolmente a cementare un vincolo stabile di credibilità e rispetto reciproco. Cito ad esempio il processo di diffusione nella nostra organizzazione del Codice di condotta che declina, per ciascuno dei tre “*business principles*” (*responsabilità, rispetto, determinazione*) di ABB, l'insie-

me delle regole e dei comportamenti, essenzialmente legati all'etica nella conduzione del business e nella relazione con gli “*stakeholders*”. Bene, il nostro Codice etico è stato sottoscritto dal 99% dei nostri dipendenti, anche in Italia, attraverso un capillare processo di formazione/informazione che ha riguardato l'intera comunità dei dipendenti senza distinzione di qualifica e ruolo, permettendone così il più ampio livello di diffusione e condivisione. L'intero processo è stato positivamente supportato dalle organizzazioni sindacali che ne hanno sostanzialmente condiviso valori, contenuti e finalità, permettendo una larga adesione anche da parte della popolazione operaia. Mi piace, inoltre, ricordare che il nostro Paese che è spesso afflitto da un certo vizio di “*esterofilia*”, ben prima della nascita della stessa ABB, ha, tra i primi, introdotto il concetto di responsabilità sociale d'impresa sin dai tempi della Olivetti di Adriano Olivetti.

Quale legame avete instaurato con i territori in cui operate in Italia?

Il nostro lavoro si sviluppa tramite la progettazione di tecnologie avanzate che portano professionalità e ricchezza nelle aree geografiche in cui siamo presenti in Italia, nonché ai nostri *stakeholders*. Purtroppo ABB, per esigenze di business, ha dovuto dismettere delle attività produttive in alcune aree, ciò nonostante, a fronte di un rapporto stretto e integrato con il territorio ove era presente, l'azienda ha sempre proposto a territorio e istituzioni progetti che fossero in grado di permettere la reindustrializzazione delle aree industriali in dismissione, un approccio che, non sempre, si riscontra nel nostro Paese, se si considera il ruolo proattivo dell'azienda e non il risultato di conflitti e mediazioni delle parti sociali. Proprio in questi giorni abbiamo perfezionato l'accordo di cessione di un nostro sito produttivo in Abruzzo, riuscendo, anche in questa occasione, a realizzare il processo di riorganizzazione aziendale, garantendo nel contempo continuità di attività industriale al territorio e continuità di lavoro per i dipendenti coinvolti.

Quali aspetti positivi avete riscontrato con questo metodo?

Questo tipo di approccio, che per noi da oltre vent'anni è ormai da considerarsi un “modello”, ci di-

mostra che è possibile tanto realizzare i legittimi obiettivi di impresa, quanto riaffermare nei fatti il valore della responsabilità, ottenendo come risultato un sostanziale azzeramento dei conflitti, una sensibile riduzione dei costi di “*lay-off*” ed un consolidamento della “reputazione” aziendale attraverso un ritorno di immagine positivo sia interno che esterno. Questo tipo di modello di relazioni industriali, particolarmente virtuoso, permette ad ABB di consolidare e migliorare costantemente il clima di fiducia con la propria comunità di dipendenti ed organizzazioni sindacali e di governare, con continuità di dialogo, i continui processi di trasformazione organizzativa che caratterizzano aziende come la nostra.

Proseguendo il discorso sulle relazioni industriali, ci può dare una *opinione sul sindacato*?

Il mio giudizio sulle organizzazioni sindacali in ABB è senz’altro positivo: in azienda abbiamo le tre sigle principali del settore metalmeccanico e possiamo vantare con loro un ottimo rapporto. La mia opinione si basa sul fatto che il nostro modello ha dimostrato, ancora una volta, di essere efficace, creando quelle opportunità necessarie per sviluppare l’impresa e rinsaldare il legame azienda/sindacato. Lo stesso gruppo ABB riconosce il nostro lavoro come una *best practice* da seguire, la nostra impostazione vede le OO.SS. come soggetti il cui apporto risulta essere importante nel conseguimento dei risultati positivi della società, in quanto contributori al buon governo dei cambiamenti interni di ABB. A livello generale, invece, penso che la caduta del muro di Berlino abbia avuto un ruolo di spartiacque anche nella storia sindacale; l’evento ha disorientato gli addetti ai lavori aprendo le porte a un cambiamento epocale. Tuttavia, è evidente che certe sigle sindacali hanno preferito rimanere ancorate a posizioni conservatrici eludendo ogni possibile via di sviluppo dell’organizzazione. Probabilmente l’impostazione così rigida è anche causata dal fatto di percepire il cambiamento più come un pericolo che come una opportunità.

Rimanendo sul tema, le chiediamo un parere anche sull’*accordo interconfederale del 15 aprile 2009*.

Trovo che sia stato fatto il primo passo avanti.

Molte cose sono cambiate dal 1993 ed era certamente giunto il momento di aggiornare un protocollo, quello del 1993, che è stato funzionale ad una equilibrata politica dei redditi in un periodo di inflazione a 2 cifre. La mia opinione sull’accordo è, quindi, sicuramente positiva in quanto si inizia ad introdurre elementi di innovazione nel nostro sistema di relazioni industriali. Ritengo peraltro che una reale riforma delle relazioni industriali debba essere affrontata e definita in chiave “sistemica”, potendo, possibilmente, contare sul massimo consenso possibile di tutte le parti sociali, e l’attuale fase politica che sta attraversando il nostro Paese e le particolari tensioni sociali che lo caratterizzano non sembrano offrire la cornice necessaria a che una vera riforma delle relazioni industriali possa realizzarsi in tempi brevi e con la necessaria “coesione sociale”.

Ci può dare un’opinione sul sistema di *ammortizzatori sociali* attualmente in vigore?

L’Italia può vantare sicuramente un modello di ammortizzatori sociali positivo e che molti ci invidiano. Il sistema permette di avere una rete di protezione sociale molto ampia, un fattore che ha consentito al Paese di attraversare questo periodo evitando situazioni da “macelleria sociale”. Tuttavia, il vero limite del nostro sistema di ammortizzatori sociali sta nella loro caratteristica ed utilizzo che, da sempre, rispondono quasi esclusivamente ad esigenze di carattere assistenziale, in quanto forniscono una “protezione salariale” in situazioni di crisi o comunque recessive, tralasciando quasi del tutto l’utilizzo di politiche “attive” in grado di reintrodurre nel sistema produttivo le risorse coinvolte, attraverso un processo di formazione permanente, “obbligatoria”, pena la decadenza del diritto all’ammortizzatore sociale stesso.

Dott. Bona, ci ha parlato di un problema legato alla formazione delle maestranze, questa criticità può essere estesa anche alle *giovani generazioni*?

Assolutamente sì, in quanto esiste un totale disallineamento tra mondo della scuola ed universitario e mondo del lavoro che rende sempre più difficile per le aziende, in particolare quelle di tecnologia, reperire sul mercato le competenze necessarie. Tro-

vo, inoltre, che nei giovani laureati italiani sia presente una scarsa propensione alla mobilità internazionale, un fattore che in ABB è, viceversa, ritenuto strategico; non è possibile, infatti, accedere a piani di successione per la maggior parte dei ruoli organizzativi di maggiore responsabilità se non si può vantare una esperienza internazionale o comunque non si è disponibili a farla.

Cambiando discorso, quale contributo specifico è richiesto alla funzione risorse umane? Inoltre, quanto incide il management nel vostro operato?

In ABB il contributo delle risorse umane può essere definito centrale, in quanto da noi il capitale umano è l'asset fondamentale e proprio per questo motivo tra le principali responsabilità dei manager e, comunque, dei capi ad ogni livello c'è la valorizzazione e lo sviluppo costante delle risorse umane a loro affidate. A ben vedere, il ruolo delle risorse umane in una società articolata come ABB è quello di business partner per i line manager, soprattutto in una prospettiva di supporto ai manager stessi al fine di farli diventare i primi gestori del capitale umano nelle loro aree organizzative di competenza. Inoltre, il nostro compito si esplica anche nella valutazione e nel reclutamento dei giovani talenti che, dopo attenti processi di selezione con prove individuali e di gruppo, devono diventare le potenziali figure su cui puntare in futuro per lo sviluppo dell'impresa.

Può raccontarci un paio di progetti in tema di risorse umane che avete lanciato cui tenete particolarmente?

Uno tra i principali progetti a cui abbiamo dato vita riguarda l'intensa attività di *employer branding* effettuata tramite il consolidamento di rapporti di partnership con le migliori università, politecnici e, comunque, con il mondo della formazione, attraverso i quali diffondiamo il brand ABB e la sua "people strategy" allo scopo di attrarre i migliori talenti. Un esempio in tale senso è rappresentato dall'accordo sottoscritto con il Politecnico di Genova, che vede ABB finanziare un corso di laurea in Ingegneria dell'automazione. Il secondo progetto molto ambizioso che abbiamo portato a termine ha riguardato l'introduzione del processo annuale di valutazione delle prestazioni, dei comportamenti

e del potenziale di tutti i dipendenti ABB nel mondo, e che interessa, senza distinzione alcuna, tanto il top management quanto i *white collars* ed i *blue collars*.

Come mostrano dati recenti, la produttività risulta ancora essere una nota dolente per il nostro Paese. Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?

Il salario variabile è sicuramente una leva su cui lavorare perché può avere ottime influenze sulla produttività, tuttavia non è l'unico incentivo su cui lavorare in quanto, purtroppo, non è sufficiente a colmare il gap, e quindi molto ancora bisogna fare dal punto di vista della riduzione del cosiddetto "cuneo fiscale" oltre che della decontribuzione e detassazione del salario legato alla produttività. Probabilmente sarebbe più utile creare, anche, modelli organizzativi in grado di coinvolgere maggiormente le persone, al fine di creare un ambiente di fiducia che possa incidere positivamente anche su aspetti legati alla produttività, che da sempre caratterizza la cultura di ABB. Credo sia evidente che con scarsa trasparenza nel rapporto di lavoro e limitata condivisione di obiettivi e programmi sia davvero arduo per qualsiasi azienda chiedere ed ottenere sacrifici e contributi dai propri lavoratori. Proprio per questo abbiamo consolidato un modello di leadership aziendale che, favorendo un clima di informazione, partecipazione e coinvolgimento è in grado di ottenere la partecipazione di tutti all'andamento aziendale sia nelle fasi di crescita e sviluppo che nelle fasi di contrazione dei mercati, facendo sentire tutti, a tutti i livelli, realmente contributori dei risultati aziendali. Nello specifico, per quanto riguarda la contrattazione di secondo livello, ABB Italia ha introdotto in tutte le unità operative e produttive e per tutti i dipendenti il premio di risultato già a partire dal 1992 e quindi prima dell'accordo interconfederale del 1993 e del recepimento del premio di risultato nel Ccnl metalmeccanici del 1994. I nostri premi di risultato sono interamente variabili e definiti a livello nazionale, secondo un modello innovativo introdotto a partire dall'anno 2000; il nostro modello di relazioni industriali ci ha permesso di rispettare ogni "ciclo contrattuale" definendo sempre le necessarie intese

sindacali senza alcuna conflittualità.

Parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge riguardanti la *partecipazione dei lavoratori*. Avete prassi di questo genere in ABB?

Nel 2011 in ABB si registrerà l'8° anno dall'introduzione del *Programma ESAP* che offre a tutti i dipendenti del mondo ABB l'opportunità di acquistare azioni ABB sulla base di un programma estremamente semplice e trasparente e che ha ormai consolidato un livello di adesione, in Italia come nel resto del mondo, di circa il 20% del nostro organico.

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

Giudico positivamente tutto ciò che rientra nella sfera del welfare. L'esperienza del Fondo Cometa per i metalmeccanici è lì a dimostrarlo. Nell'accordo sindacale del 2008, sottoscritto in Assolombarda e relativo al rinnovo della contrattazione di secondo livello per il quadriennio 2008-2011, abbiamo definito un ulteriore contributo a Cometa tramite il pagamento di un contributo aggiuntivo per tutti i lavoratori già iscritti, che rappresenta anche un incentivo all'iscrizione per quei lavoratori che non avessero ancora aderito al Fondo. Inoltre, all'interno del gruppo, abbiamo avviato il progetto *Balance of life*, che comprende una serie di iniziative come convenzioni con palestre e asili nido, volte al supporto delle donne lavoratrici e ai talenti femminili, quali ad esempio orari flessibili o telelavoro, e comunque tutte quelle iniziative che possano permettere, appunto, un miglior bilanciamento "vita/lavoro".

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

La competenza più importante che i buoni manager ed i capi in genere devono maggiormente sviluppare è la capacità di ascolto o, per meglio definirlo, il cosiddetto "ascolto attivo". Spesso in azienda viene insegnato ai manager ad essere abili affabulatori, ma non capaci ascoltatori. Ogni giorno in azienda

ci si trova a negoziare e proprio questo, in un certo senso, vuole dire ascoltare: comprendere le esigenze di chi opera al nostro fianco. In ABB insegniamo ai nostri giovani, che in futuro copriranno posizioni di vertice o di responsabilità, ad arrivare a soluzioni *win-win* tramite l'ascolto delle reali esigenze di chi lavora con noi e delle loro "controparti" interne ed esterne.