

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Raffaele Izzo, Senior Vice President Human Resources AgustaWestland

Il leader mondiale nel mercato elicotteristico ha sede a Cascina Costa di Samarate, in Provincia di Varese. 5.500 dipendenti in Italia, 7 stabilimenti sparsi su tutto il territorio nazionale che portano avanti, ognuno, una fase costruttiva dell'elicottero: dall'analisi preliminare e definizione dei requisiti operativi alla progettazione, sviluppo e produzione, fino all'integrazione definitiva di tutte le componenti, presso il sito di Vergiate. Commesse da ogni parte del mondo, compreso il Ministero della difesa statunitense che lo scorso aprile ha preferito bloccare il progetto per la costruzione dell'elicottero presidenziale, l'avveniristico US-101, nonostante nel gennaio del 2005 fosse stato acquisito il primo contratto USA al valore di circa 3,7 miliardi di dollari, di cui circa un miliardo come quota di competenza di Finmeccanica attraverso la sua controllata AgustaWestland. «La cancellazione del programma ha dato diritto all'incasso da parte di Finmeccanica di penali tali da compensare l'annullamento del contratto. Il progetto non è stato

fermato per le caratteristiche tecniche della macchina, la cui eccellenza in termini di prestazioni non è mai stata in discussione, né per il costo della stessa, assolutamente competitivo. Possono, viceversa, aver influito gli incrementi derivati dalle richieste relative ai particolarissimi sistemi ed equipaggiamenti di bordo richiesti successivamente dal cliente», ci spiega Raffaele Izzo. «Ma non è escluso che la Casa Bianca proceda con una nuova gara d'appalto e che, di conseguenza, il nostro gruppo vi partecipi e che possa addirittura aggiudicarsi nuovamente la commessa; del resto una cosa simile si è già verificata una volta, per l'elicottero Search and Rescue canadese».

Dottor Izzo, in una realtà così prestigiosa e all'avanguardia come AgustaWestland, che ruolo rivestono le relazioni industriali?

Indubbiamente rilevante e questo da molti anni. C'è un'importante tradizione aziendale in meri-

to, nel senso che Agusta ha sempre fatto scuola proponendo innovazioni che, in un secondo momento, sono state recepite e assorbite dal contratto nazionale; mi riferisco, per esempio, ad alcune modifiche agli inquadramenti professionali introdotte in azienda negli anni Settanta o all'introduzione, verso la fine degli anni Ottanta, di un premio di risultato con obiettivi non solo di produzione ma anche macro-economici.

Un modo per incentivare la produttività?

Certamente la produttività è un obiettivo prioritario, ma non solo a livello aziendale. Spesso si sente dire che la produttività del nostro Paese è scarsa ma la realtà è un po' più complessa: mi piace sottolineare che in termini di produttività, nel settore industriale, non abbiamo nulla da invidiare all'estero. Il vero nodo è, semmai, la produttività della pubblica amministrazione, che influisce negativamente su tutta la produttività nazionale, a partire da quella dei servizi: le nostre imprese, infatti, si scontrano con un apparato burocratico poco efficiente che all'estero invece lo è molto di più e pertanto i sistemi di eccellenza presenti rimangono isolati, incidendo in scarsa misura sul livello medio di produttività nazionale. Noi, su questo tema, investiamo da tempo. Giusto per portare un altro esempio, si consideri che poco dopo la forte crisi del settore accusata nella prima parte degli anni Novanta, l'azienda, nel 1997, ha siglato un accordo sindacale che, con modifiche e rivisitazioni, prevede tutt'oggi premi per gli operai attraverso uno schema di assegnazione di obiettivi. Ogni anno definiamo un budget e questo perché il premio, se vuol essere tale, non può essere attribuito a tutti; quest'anno, per esempio, i beneficiari sono stati circa il 20%. L'obiettivo di fondo è differenziare i dipendenti in base alle loro prestazioni, introducendo un concetto di gestione per obiettivi in tutta l'azienda e non solo fra i dirigenti; vogliamo legare parte del salario alle capacità espresse e non solo alla posizione occupata, già ai livelli operativi. Lo definiamo, semplicemente, PDR individuale e si aggiunge al premio di

risultato collettivo, la cui erogazione dipende, invece, dai risultati complessivi aziendali ed è pagato a tutti i dipendenti.

Avete incontrato resistenze, da parte del sindacato, per introdurre un sistema di premi individuali basati sul *management by objectives*?

Non è stata proprio una passeggiata... Ci sono voluti 9-10 mesi di incontri ma alla fine il sindacato ha accettato, anche perché l'azienda pose tale questione come un punto fondamentale dell'intero integrativo. Tra l'altro, con tale meccanismo, non si porta via nulla dall'integrativo aziendale. E d'altronde anche i lavoratori, in quel momento, erano dalla parte dell'azienda; si è trattato certamente di un passaggio fondamentale per fare un cambio di mentalità, su cui continuiamo a lavorare, ma che sta dando i suoi frutti.

A proposito di cambi di mentalità, ce ne potrebbe indicare uno che dovrebbe compiere chi opera nella funzione *Risorse Umane*?

...Forse si parla e si lavora troppo per i c.d. talenti e la loro gestione, dimenticandosi che i talenti, da soli, non bastano! Soprattutto se la società è organizzativamente complessa, si deve curare la gestione coordinata di tutte le persone, compresi i talenti, o altrimenti non si ottengono risultati. Uno slogan in azienda potrebbe essere: "Non ci sono solo i talenti".

Ci sono, poi, dei veri e propri cambi di rotta che un'azienda è chiamata a compiere in periodi come questo. Come state vivendo questa fase e come giudica il sistema degli *ammortizzatori sociali* presente nel nostro Paese?

Il nostro è un settore particolare, nel senso che, oggi, il processo produttivo è impegnato alla realizzazione di commesse pervenuteci prima dell'inizio della crisi economica. Solo ora gli ordinativi, in particolare del mercato civile, iniziano

a diminuire ma con una produzione che prevede un mix fra ordinativi di carattere militare e civile; c'è una compensazione reciproca che ci permette ancora livelli produttivi adeguati e competitivi. Quanto agli ammortizzatori sociali, il nostro sistema funziona, sta in piedi. Probabilmente è difficile fare una comparazione fra sistemi diversi ma, a mio avviso, in confronto il sistema britannico è molto più debole e poco efficace, seppur applicato ad un sistema sociale completamente diverso dal nostro. Certo, quello italiano privilegia chi un lavoro ce l'ha già, ma questo è nella natura delle cose, perché chi è disoccupato va aiutato diversamente, con politiche attive che concorrano alla creazione di posti di lavoro veri. Vorrei, però, allargare il discorso: il malato, se prende troppe medicine, muore. Gli ammortizzatori sociali devono consentire di poter far fronte ad un rallentamento del ciclo produttivo e, talvolta, di ridurre il personale, ma l'azienda deve, nel mentre, sapersi riorganizzare e rilanciare. Faccio un esempio per essere ancora più chiaro: in Agusta, all'inizio degli anni Novanta, si è passati da circa 10 mila dipendenti, in Italia, nel 1992 a 4 mila nel 1997. L'azienda stava attraversando un periodo critico, era necessaria un'operazione simile e, a distanza di dieci anni, si può dire che il processo ha funzionato, ma solo perché nello stesso tempo c'è stata la volontà di impostare e perseguire con determinazione una strategia industriale di medio-lungo periodo con nuovi prodotti ed accordi di *partnership*.

Probabilmente, anche per gestire situazioni come quella che ci ha appena descritto è necessario che ci sia un sistema di relazioni industriali che funzioni bene...

Assolutamente sì. In Agusta abbiamo un sistema di relazioni industriali rodato che opera in termini di informazione, consultazione e contrattazione; essendo presenti in più Paesi dell'Unione europea, c'è anche un Comitato aziendale europeo, in cui presto inseriremo anche i rappresentanti dei dipendenti polacchi, dato che abbiamo

da poco concluso un'acquisizione proprio in quel Paese. E, grazie a un sistema di relazioni sindacali non conflittuale, siamo in grado, in azienda, di trovare soluzioni condivise sull'organizzazione del lavoro, la flessibilità, l'*outsourcing*, il decentramento produttivo. Un parametro per tutti: non abbiamo mai sottoscritto accordi separati e questo è segno evidente di un alto livello di maturità nelle relazioni sindacali da ambo le parti.

A proposito di accordi separati, come giudica la posizione della Cgil, che non ha firmato l'accordo interconfederale del 15 aprile scorso e la posizione della Fiom che, ad oggi, non ha firmato l'intesa per il rinnovo del Ccnl dei metalmeccanici?

La posizione della Cgil è coerente con la sua storia, perché è l'unico sindacato con una componente politica significativa al suo interno: il suo dissenso, in questa prospettiva, mi sembra motivato da argomentazioni politiche. L'accordo del 15 aprile è un buon compromesso che può funzionare, anche se l'introduzione di accordi di secondo livello, in un momento sfavorevole come questo, può essere difficile da attuare. Sulla mancata partecipazione della Fiom alla trattativa posso solo dare un giudizio negativo. Non esserci, per definizione, vuol dire rimanere fuori.

Passiamo a un tema diverso che 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?

È un tema che non mi appassiona e non credo appassioni i lavoratori subordinati. In Italia esistono alcune esperienze di azionariato aziendale per determinate categorie di dipendenti o estese a tutti i dipendenti ma non mi sembra che i risultati raggiunti siano significativi. Se un operaio –

mi chiedo – investe 5 mila euro dei suoi risparmi per comprare azioni della sua azienda, cosa ne ricava realmente? Mi sembra che si tratti di slogan che possono creare solo commistione tra imprenditore e dipendente e che non danno alcun valore aggiunto né all’effettiva gestione dell’impresa né alla retribuzione del singolo. In Polonia, per esempio, la forma di partecipazione prevede la presenza del sindacato nel *board* aziendale come controllo e non gestione attiva dell’azienda. Forse potrei accogliere con più favore questa ipotesi, ossia quella in cui un lavoratore eletto dai dipendenti sieda nel CdA dell’azienda, ma non è detto che debba trattarsi, per forza, di un rappresentante sindacale.

Sempre sul fronte riforme, sono in campo diverse proposte che hanno l’ambizione di ammodernare il mercato del lavoro: dalla *flexsecurity* allo Statuto dei lavori fino al contratto unico. Cosa ne pensa?

Sicuramente questo è il periodo più adatto per attuare riforme proprio in funzione della crisi economica che stiamo attraversando. La prima e – ritengo – più importante è quella del sistema di relazioni industriali soprattutto nei servizi e nella pubblica amministrazione. Nell’industria esiste già un sistema che si autoregola e che spesso anticipa le proposte dei giuslavoristi mentre nel campo dei servizi e della PA la presenza di 10/20 sigle sindacali, di cui alcune prive di reale rappresentatività, ma pur sempre in grado di “creare conflittualità” e agire pertanto un ruolo negoziale, deve essere corretta con nuove norme che identifichino come soggetti negoziali solo coloro che siano realmente rappresentativi (parametri di rappresentatività) e che stabiliscano come questi soggetti e solo loro possano agire le leve conflittuali e quali siano quelle legali.

Dottor Izzo, siamo giunti alla fine di questa intervista. Potrebbe dirci quali sono, a suo parere, le *doti* e le *competenze* irrinunciabili per chi opera nelle *risorse umane*?

La competenza irrinunciabile, a mio avviso, è quella giuridica, per un semplice motivo: alla base del rapporto di lavoro c’è un contratto. Probabilmente il mio è un convincimento in controtendenza con l’impostazione attuale, che si sposta molto sul versante della componente psicologica e motivazionale del rapporto di lavoro, ma la gestione delle persone deve partire da basi contrattualistiche chiare e ben definite. Poi subentra la componente psicologica: bisogna saper ascoltare, capire e poi, però, sempre agire... Le persone da noi si aspettano soluzioni ai loro problemi!