

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 Massimo Cioffi, Direttore Personale e organizzazione, Enel S.p.A.

**D**al 1962 Enel è presente nelle case di tutti gli italiani, un contatto giornaliero che ha permesso a molti di noi di avere innovazione, servizi e tecnologia avanzata a portata di mano. Una relazione che si è rinnovata nel tempo grazie a ripetuti adeguamenti che l'azienda, diventata S.p.A. nel 1992 e dal 1999, anno della sua privatizzazione, non più monopolista statale nella fornitura di energia elettrica in Italia, ha voluto affrontare per migliorare e migliorarsi sempre più, fino a diventare un protagonista mondiale del settore della produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas. L'evoluzione compiuta da questa storica impresa italiana è impressionante. Fra i dati più rilevanti, vi è certamente quello riguardante il suo importante processo di internazionalizzazione, che ha portato Enel a essere presente in 23 Paesi con circa 80.000 dipendenti, con una forte presenza in Spagna, Europa dell'Est, America Latina, Nord America e, naturalmente, anche in Italia in cui trovano impiego circa 38.000 dipendenti, di cui 3.000 solo nella sede di Roma.

«Dopo la privatizzazione avvenuta nel 1999, abbiamo dovuto costruire una nuova identità di gruppo. In questo compito c'è stato di aiuto l'ingresso in

Enel di tante persone provenienti da Paesi e culture differenti; un cambiamento epocale messo in moto dal nuovo profilo aziendale che ha visto la crescita di Enel in molti mercati esteri» ci spiega Massimo Cioffi, Direttore Personale e Organizzazione in Enel S.p.A. dal 1999 dopo un passato in importanti realtà industriali come Olivetti e Italcementi.

### **Dottor Cioffi, come ha reagito Enel alla forte crisi economica?**

I risultati di Enel sono in crescita, malgrado la crisi, abbia causato in Europa e in Italia in particolare, il più importante calo della domanda di energia dal secondo dopoguerra. Tuttavia grazie alla nostra presenza su tanti mercati siamo riusciti a gestire la recessione che ha avuto effetti e conseguenze differenti nelle diverse aree geografiche in cui operiamo. Grazie alla strategia di diversificazione geografica e del mix produttivo e a un'attenta gestione, l'azienda è riuscita anche in questo contesto a conseguire ottimi risultati, qualificandosi come porto sicuro per i risparmiatori e gli investitori professionali. Abbiamo saputo proteggere i nostri margini attraverso una strategia di vendita anticipata del

nostro prodotto e coperture dal rischio combustibili, così da non avvertire le variazioni del prezzo di mercato, gestendo oculatamente gli investimenti. Infine, abbiamo impegnato tutto il Gruppo sull'efficienza operativa che è diventata la nostra "ossessione" sia per non sprecare importanti risorse sia perché Enel eroga un servizio pubblico e deve farlo nel modo più efficiente possibile, per soddisfare le esigenze dei propri clienti.

**A fronte di questo panorama, quale contributo specifico è stato richiesto alla funzione risorse umane di un'azienda del vostro spessore?**

Il contributo richiesto alla nostra funzione non è sostanzialmente cambiato rispetto al passato: le direttive dal *board* aziendale sono le medesime di prima, ovvero quelle di investire nel patrimonio umano dell'azienda e agevolare il cambiamento e il rinnovamento della forza lavoro. Il progetto quinquennale di investimenti definito da Enel non modifica di una virgola il budget di 24 milioni di euro annui previsto per la formazione; sappiamo di essere in controtendenza rispetto a molte aziende che in questo momento hanno preferito tagliare su un fattore che, al contrario, noi riteniamo vitale per garantire un futuro di successi alla nostra impresa. Il secondo aspetto che vorrei rimarcare sono le continue assunzioni degli ultimi anni che non si interromperanno anche in questo difficile periodo, innanzitutto per completare il percorso di internazionalizzazione intrapreso. Un altro motivo per continuare ad assumere è colmare il ragguardevole gap generazionale che registriamo in alcune aree di attività in Italia, dovuto alla privatizzazione avvenuta nel 1999 che ci ha obbligato a bloccare le assunzioni per alcuni anni.

**Dottor Cioffi, ci può dare un suo giudizio sugli ammortizzatori sociali?**

Posso esprimere un parere come contribuente e professionista del settore. A mio avviso, finora hanno fatto il loro dovere, attenuando l'impatto della crisi produttiva, tuttavia presentano una serie di smagliature, tra le quali, la loro totale passività. Stiamo parlando, infatti, di strumenti che non prevedono un impegno a favore dei lavoratori sospesi ai fini della loro reimmissione nel mercato del lavoro: penso che sarebbe più opportuno calibrare l'impianto verso formazione e rioccupabilità.

Un altro punto critico dell'attuale sistema è che si rivolge solo a coloro, che hanno già un impiego, lasciando senza tutele chi non ha un lavoro. In definitiva, ritengo che sia importante pensare alle nuove generazioni in cerca di occupazione, che oggi si affacciano al mondo del lavoro: è chiaro che gli attuali ammortizzatori non aiutano la loro collocazione.

**Sul fronte riforme ci sono molte proposte di ammodernamento del mercato del lavoro. Qual è il suo parere in proposito?**

Penso si debba trovare la soluzione migliore che possa convincere le imprese a superare remore o paure, avviando un processo di stabilizzazione per i propri dipendenti a tempo determinato. In questo momento il tessuto imprenditoriale nazionale è soffocato dal prezzo eccessivo da pagare per trattenere il personale: faccio riferimento alle eccessive tutele che portano all'irrigidimento e alla cristallizzazione del rapporto di lavoro.

Oggi la vera sfida è nella formazione e nello sviluppo delle risorse umane tramite l'aggiornamento e l'incremento di competenze e professionalità. Quello che voglio dire è che a determinate condizioni "interessanti" c'è sicuramente un vantaggio, anche per il datore di lavoro medio-piccolo, ad accettare la stabilizzazione dei suoi dipendenti. Evidentemente questo è un discorso che non riguarda Enel, una società che opera con numeri e prospettive differenti rispetto alla media delle imprese italiane, in larghissima parte di dimensioni medio-piccole, e che, anche in considerazione dell'alto livello di specializzazione e di esperienza richiesto per molti profili "core", riesce a valorizzare con più facilità la dimensione "stabile" del rapporto di lavoro.

**Ragionando sul fatto che Enel è presente in varie parti nel mondo, è stato affrontato un ammodernamento del mercato del lavoro anche all'estero...**

In Spagna esiste un mercato del lavoro che si sviluppa su due binari differenti: uno che fa capo ai contratti a termine, l'altro che ha come punto di riferimento i contratti a tempo indeterminato. Con la nuova manovra, il Governo Zapatero ha stabilito per le aziende imposte e contributi più alti in caso di assunzione di lavoratori a termine, ciò nonostan-

te il vero problema nella penisola iberica è il mercato del lavoro dei giovani...

**Sul fronte relazioni industriali, che giudizio dà all'accordo interconfederale dello scorso 15 aprile 2009?**

Penso che l'innovazione principale riguardi le certezze di carattere procedurale contenute nell'accordo e la maggiore importanza che viene data al rapporto tra risultato e retribuzione nella cosiddetta contrattazione di secondo livello, senza dimenticare l'aggancio all'indice IPCA per la determinazione degli aumenti dei minimi contrattuali. Riportando le esperienze del settore elettrico, il Ccnl di settore è stato concluso – così come i due precedenti – senza un'ora di sciopero e con la firma di tutti i sindacati. Mi sento di poter affermare che l'accordo del 15 aprile ci ha confermato la bontà della linea che Enel seguiva da tempo su alcuni temi, come il sistema strutturato di incentivazione collettiva regolato a livello aziendale.

**Sempre a proposito di relazioni industriali, non possiamo non chiederle cosa ne pensa dell'accordo di Pomigliano...**

Una vicenda complessa... Per farvi capire le grandi differenze che si registrano nel mondo delle relazioni industriali, vi basti pensare che in Enel oggi si discutono con i sindacati temi come assistenza sanitaria integrativa, previdenza integrativa e sicurezza sul lavoro, mentre a Pomigliano si parla di CIGS e, più in generale, della sopravvivenza stessa dello stabilimento: evidentemente ognuno ha la sua storia. Mi sembra che a Pomigliano la Fiat stia cercando di creare un modello per competere a livello globale e per avere maggiori certezze, prima di pianificare investimenti significativi: in tal senso, sono del tutto legittime le richieste dell'azienda, anche se bisogna riconoscere che per le controparti non è semplice accettare o meno le condizioni proposte con la spada di Damocle della chiusura che pende sulla testa. La posizione espressa da Epifani di accettare l'accordo e provare a migliorarlo mi sembra condivisibile.

**Non c'è il rischio di entrare in una logica di approvazione di deroghe peggiorative rispetto a quanto previsto dai Ccnl?**

Non penso, perché la deroga al Ccnl è una via che

permette di adattare determinate condizioni alle situazioni specifiche e va sottolineato che oggi, a differenza del passato anche recente, esistono i presupposti per realizzare questi adattamenti.

Mi viene da dire che in questo momento alcuni diritti considerati fino a ieri indisponibili possono essere negoziati in presenza di specifiche condizioni di contesto da valutare caso per caso: bisogna approfondire il discorso in base alle diverse realtà e soprattutto contestualizzare il tema.

**Sempre a proposito di relazioni industriali, che cos'è oggi il sindacato?**

Il sindacato, quando si occupa di lavoro, può incidere favorevolmente sugli assetti socio-economici del Paese, detto ciò bisogna riconoscere che fino a poco tempo fa le associazioni di categoria erano il massimo del potere formale in Italia senza essere veramente rappresentative dei loro iscritti, riuscendo comunque a influenzare gli assetti macroeconomici nazionali.

In questo momento, le organizzazioni sindacali sono ritornate a occuparsi del tema principe che dovrebbe caratterizzare il loro operato: il lavoro. Per esempio, ora che in Italia si registrano grossi problemi di produttività, il sindacato dovrebbe diventare un prezioso alleato ed esaminare con le imprese la realtà, per trovare una soluzione valida e condivisa; se questo periodo di recessione ha obbligato le sigle sindacali a tornare a occuparsi innanzitutto del lavoro, facciamo diventare questo momento un'opportunità per costruire un dialogo comune con le aziende.

**Ha parlato della produttività che, nel nostro sistema, è ancora insufficiente. Com'è incentivata in Enel?**

Occorre una premessa: per capire bene come lavorare sulla produttività, bisogna mettere insieme capitale e lavoro. La produttività nasce da un insieme di fattori tra loro collegati ed è necessario comprendere come intervenire e organizzarli per aumentarla e incentivarla.

Sicuramente la leva retributiva è uno degli elementi su cui puntare maggiormente per vedere un aumento della produttività, se si decide di impostare una strategia premiante indirizzata soprattutto sul fattore lavoro.

In Enel abbiamo un premio di risultato basato su

due "gambe": redditività aziendale e risultato specifico dell'unità organizzativa che, ci tengo a dire, in molti casi prevede tra i suoi indici la "sicurezza sul lavoro" misurata in termini di riduzione del numero e della gravità degli eventi infortunistici. Ciò permette di tenere conto sia della dimensione sociale della sicurezza che dei suoi risvolti organizzativi ed economici nel miglioramento della produttività.

**Parlando di riforme, ultimamente si sente dibattere molto di partecipazione dei lavoratori. Qual è la sua opinione in proposito?**

La partecipazione è uno dei cavalli di battaglia di alcune organizzazioni sindacali e, ultimamente, è stato fatto proprio anche da altri soggetti. A mio avviso, gli strumenti per partecipare alla vita dell'impresa i lavoratori ce li hanno già, come la possibilità di acquistare le azioni. Spesso tuttavia anche dipendenti che pure percepiscono alti stipendi non le comprano e allora mi viene il dubbio che la questione non appassiona più di tanto quelli che dovrebbero essere i diretti interessati.

In Enel esiste un modo per far partecipare i sindacati, regolato nel protocollo delle relazioni industriali, che prevede momenti di incontro per condividere scelte organizzative e strategie dell'azienda, attraverso il metodo del confronto finalizzato alla ricerca di ogni possibile convergenza, fatta naturalmente salva l'autonomia decisionale in capo all'Azienda.

In definitiva, ritengo che il metodo migliore da applicare sia la partecipazione attiva delle organizzazioni sindacali nella vita d'impresa, un rapporto sindacato-azienda che si sostanzia in un confronto diretto col *management* in un'ottica paritaria tra le parti. C'è un punto, quando si parla di modello di co-gestione tedesco che mi sembra le parti trascurino: il sindacato presente in un consiglio di amministrazione aziendale sarebbe sempre in una posizione numerica di minoranza, mentre in un'ottica di confronto le parti sono, effettivamente, tutte sullo stesso piano.

**A proposito di welfare, un argomento che sta molto a cuore alle aziende e ai lavoratori, è presente anche in Enel?**

Abbiamo un sistema di welfare molto ricco, generoso e complesso, definito in un modello di *gover-*

*nance* basato su tre "pilastri": assistenza sanitaria integrativa, previdenza integrativa e un'associazione culturale socio-ricreativa per i dipendenti del gruppo.

Il primo "pilastro" è costituito dal FISDE, il fondo integrativo sanitario a composizione paritetica azienda – sindacato, che eroga ai soci rimborsi in forma diretta e indiretta per prestazioni sanitarie integrative del Servizio Sanitario Nazionale.

Il secondo riguarda la previdenza integrativa: con accordo sindacale del 1998 è stato istituito il FOPEN, il Fondo Pensione Complementare per i dipendenti del gruppo Enel, che ha l'obiettivo di assicurare una più elevata copertura pensionistica, aggiuntiva a quella offerta dal sistema previdenziale pubblico obbligatorio, tramite un contributo in parte a carico del dipendente e in parte a carico aziendale. Attualmente più del 90% dei dipendenti (percentuale pari ad oltre tre volte la media nazionale dei lavoratori del settore privato iscritti a forme di previdenza complementare) vi ha aderito...

Infine le attività ricreative, culturali e sportive destinate ai dipendenti Enel vengono gestite dall'ARCA, associazione non riconosciuta formalmente costituita nel 1985 mediante accordo sottoscritto dall'Enel e dalle organizzazioni sindacali nazionali, in attuazione dell'art. 11 dello Statuto dei lavoratori.

Il finanziamento, definito con accordo sindacale tra Enel e le organizzazioni sindacali dei lavoratori, è esclusivamente a carico delle Aziende i cui dipendenti sono soci dell'ARCA.

Vorrei ricordare un progetto di cui siamo molto orgogliosi: a seguito del sisma che ha interessato l'Abruzzo nell'aprile 2009, l'ARCA, come segno concreto di aiuto e solidarietà, ha messo a disposizione (nel settembre 2009) 20 "case mobili" a favore dei dipendenti Enel colpiti dal sisma.

Da ultimo, vorrei sottolineare che abbiamo anche attivato un sistema di *people care* che si occupa di iniziative trasversali per migliorare il *work-life balance* dei nostri dipendenti, come il *car pooling* e le convenzioni attivate con le aziende di trasporto pubblico di alcuni grandi centri.

Forse oggi il welfare aziendale è diventato di moda ma la realtà è che, spesso, si riscoprono strumenti fino ad ora trascurati che in Enel sono da tempo presenti e "vivi" nella realtà aziendale.

**Dottor Cioffi, c'è un progetto in particolare che l'area risorse umane ha avviato di recente in**

## Enel?

Abbiamo dato vita ad un'iniziativa molto importante definita *Performance Review* rivolta a oltre 30.000 persone, un progetto che mette a confronto il comportamento del dipendente con quelli definiti in base ai diversi livelli organizzativi e di *leadership* aziendali e individuati dal cosiddetto "modello di leadership". Abbiamo voluto premiare i comportamenti più virtuosi dei lavoratori, tramite la valutazione delle condotte che riguardassero, per esempio, il profilo della sicurezza sul lavoro. Chiaramente il campo è vastissimo e più si scende di livello, maggiormente sono differenziate le richieste da parte dell'azienda; non è un caso che siano stati ideati 40 profili comportamentali da associare ai diversi lavoratori.

Il progetto coinvolge non solo il singolo dipendente ma anche il suo responsabile, che è tenuto a relazionarsi col primo e a fornire *feedback* personali con lo scopo di individuare eventuali criticità e porre in essere misure migliorative.

Il passo fondamentale è stato estenderlo a tutti i dipendenti Enel nel mondo, e possiamo ritenerci sicuramente soddisfatti, dal momento che l'adesione al progetto è stata del 99%, un risultato che, solo qualche anno fa, sarebbe stato impensabile raggiungere.

## I sindacati come hanno reagito di fronte a questo progetto così ambizioso?

In un primo momento (l'estensione del progetto agli impiegati ha formato oggetto di una sperimentazione nel 2008) hanno lamentato il loro mancato coinvolgimento nel programma, ma il fatto che questo progetto, giustamente definito ambizioso, abbia raggiunto un tasso di adesione molto alto sta a dimostrare che una valutazione operata sulla base di criteri oggettivati e che prevede un momento di confronto valutato responsabile ha sicuramente una valenza positiva sia per l'azienda che per i singoli lavoratori.

## Per concludere, può dirci quale *dote* ritiene essere *irrinunciabile* per chi opera nell'area delle *risorse umane*...

Penso che chiunque operi nelle risorse umane debba saper ascoltare il doppio di quanto parla: in fondo abbiamo due orecchie e una bocca sola...

Aggiungo che trasparenza e chiarezza sono due elementi che non possono mancare a chi lavora in questo campo, un'area che "vive" sulla reputazione che ci si riesce a costruire nel tempo; le piccole bugie, in questo senso, non aiutano chi le racconta e non agevolano a continuare positivamente sul cammino di sviluppo e cambiamento che l'azienda ha intrapreso.