

ICSIM
Steel Master 1998

Relazione conclusiva

La rivalutazione del fattore Risorse Umane come chiave per il raggiungimento e l'attestamento nell'eccellenza della siderurgia dei paesi ad avanzato sviluppo tecnologico.

Paolo Merlini
Dalmine S.p.A.
DIRU/Formazione

INTRODUZIONE

L'argomentazione proposta nel titolo, pur essendo specifica ad un settore della siderurgia, ritengo sia comunque, oltre che di una vastità improponibile, se si vuole essere completi, anche, per sua natura, di una complessità, articolazione e multiformità difficilmente riproducibili. Inoltre essendo un tema intrinsecamente legato alla storia degli uomini protagonisti e delle loro decisioni, oltre che alla storia dell'evoluzione del mondo economico degli ultimi decenni, se si volesse "dimostrare" quanto espresso dal titolo bisognerebbe affrontare il tema con metodo ed analisi propri di un approccio storico, e quindi partendo da una ricerca, più o meno dettagliata, di documenti e testimonianze dirette, dalla loro validazione, e insomma, un lavoro d'attenta e neutrale analisi storica di partenza. Lungi da me l'intento di elevare questo piccolo lavoro a dignità di asserzione storicamente dimostrata, trovo spazio in questa introduzione per evidenziare di contro il carattere relativamente soggettivo delle affermazioni che seguiranno e che sviluppano il titolo. Anche se esprime un intento fatto proprio, per quanto ne posso aver fatto esperienza, da molti dirigenti dell'industria e del sindacato, tengo a sottolineare che per quanto mi riguarda, riveste il tono di "auspicabile" per lo sviluppo di questa industria.

Prenderò lo spunto da alcuni cenni e qualche citazione sulla storia e l'evoluzione del fattore Risorse Umane (da qui in poi RU) nelle alterne vicende della siderurgia in Italia per giungere ad identificare alcune

motivazioni per una sua attuale rivalutazione ed evidenziarne suoi collegamenti con l'ambiente economico e sociale di oggi (mercato e politiche di sviluppo), con la convinzione che uno sviluppo delle RU non potrà che tradursi in uno dei primi fattori per la competitività delle nostre aziende.

Attraverso alcuni casi si fa poi una descrizione di possibili strumenti e azioni che hanno attuato questa rivalutazione delle RU, se e quanto ha influito e può influire l'ingresso del privato, e come questi strumenti sono inquadrati nelle politiche della UE facendo uso dei mezzi che essa destina nei suoi programmi.

Colgo inoltre qui l'occasione per ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutato nella realizzazione di questa mia breve relazione a partire da E. Gibellieri e dal dott. A. Ciglia che oltre a reperire fonti, documenti, materiale bibliografico, mi ha anche fornito sue riflessioni ed interventi; la dott.ssa C. Lussana per tutte le indicazioni storiche e bibliografiche e la documentazione dell'Archivio storico della Fondazione Dalmine; la dott.ssa C. Crepaldi e la dott.ssa F. Gianni per l'attualità sul caso Dalmine, nonché il prof. L. Trezzi direttore uscente del Dipartimento di Storia della Società e delle Istituzioni della Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Statale di Milano, unitamente al suo collaboratore dottorando dott. V. Varini per le molte indicazioni bibliografiche ed il tempo dedicatomi.

Cenni su storia ed evoluzione del fattore RU nella siderurgia.

Contrariamente a quanto può pensare chi non avesse mai avuto contatto diretto con il mondo della siderurgia, la specializzazione e le conoscenze richieste a molti ruoli all'interno dell'organizzazione del lavoro, fino, in alcuni casi, a raggiungere il livello operaio, sono state relativamente elevate in questo settore, anche se sempre in funzione del diverso relativo grado tecnologico che nelle diverse epoche la siderurgia ha avuto rispetto agli altri settori.

Sta di fatto che la considerazione dell'importanza del valore delle persone, della loro specializzazione, del loro bagaglio di cultura, tecnica soprattutto, anche nella siderurgia di inizio secolo era, in alcuni casi, rilevante. Ad esempio alla fondazione (1906-8) e avviamento della produzione della Dalmine (Società Tubi Mannesmann di allora) avvenuta nel 1909, uno dei problemi che maggiormente impedì un rapido raggiungimento delle condizioni di regime della produzione e che diventò oggetto delle maggiori attenzioni dei dirigenti tedeschi di allora, fu proprio l'addestramento tecnico della manodopera, la sua crescita professionale. Tanto che ancora a metà del 1910, viste le difficoltà dell'avviamento, il direttore generale Eich è costretto a comunicare al Consiglio di Amministrazione della Casa Madre <<...che i risultati sono ancora molto al di sotto dei livelli normali. Le malattie infantili non sono ancora state superate>>, e che a parte alcuni aspetti degli impianti elettrici di potenza, il resto delle macchine e degli

impianti non presentava particolari problemi, mentre la causa dei problemi era da ricercarsi nel fatto che <<...l'addestramento degli operai crea invece difficoltà molto maggiori>>. Ed ancora lo stesso Eich nell'ottobre dello stesso anno nella relazione presentata al Consiglio di Amministrazione afferma <<...che i progressi raggiunti nella fabbricazione da questa primavera sono poco soddisfacenti, il che è da ricondurre alle straordinarie difficoltà causate dalla formazione degli operai e dal tentativo di educarli a prestazioni migliori...>> (dall'Archivio Mannesmann M 11.059 in Peter Hertner "La Società Tubi Mannesmann a Dalmine").

Al di là del tono paternalistico e, probabilmente giustificativo, certo si partiva da un ambito in cui l'economia e il lavoro erano prettamente fondati sull'agricoltura, tanto che l'assenza sul territorio di industrie, oltre alla possibilità di reperimento relativamente economico di adeguate forniture di energia elettrica, fu uno degli elementi che determinarono la scelta della provincia di Bergamo quale sede dell'azienda, così da avere la possibilità di assorbimento di grandi quantità di manodopera.

Ma non di meno successe per la fondazione di tutte le filiali ed anche per gli stabilimenti tedeschi; come evidenzia nella sua tesi il dott. C. Franzi "l'importanza dell'esperienza pratica degli operai per una produzione senza intoppi, soprattutto con il procedimento Mannesmann, sembra ripresentarsi ad ogni fondazione di filiali." Tanto che nella pubblicazione "75 Jahre Mannesmann" (1965 Dusseldorf) si trova addirittura riportato: <<Negli anni successivi l'esperienza degli operai specializzati venne considerata quasi più importante del brevetto stesso. Anche negli stabilimenti tedeschi ci vollero anni prima di superare tutte le difficoltà>>.

L'avvicinarsi e poi il sopraggiungere degli eventi bellici della prima guerra mondiale hanno sicuramente dato impulso all'industria siderurgica, e con l'aumento delle commesse belliche statali, l'aumento del volume di produzione, una raggiunta prosperità ha fatto superare molti problemi, o forse li ha portati in secondo piano.

Negli anni che seguirono il primo conflitto mondiale si presenta invece un grande momento di crisi e il problema di riconvertire tutta l'industria finora rivolta alla produzione bellica verso una produzione per usi civili.

A questo compito fu chiamato, fra altri, una delle figure che farà storia nella siderurgia italiana, O. Sinigaglia. E nella sua opera di questi anni si possono scorgere alcuni tratti di come era inteso il rapporto con le RU dalla dirigenza dell'epoca; tratti che segnarono questo rapporto anche nella incipiente fase storica italiana.

Come dice G. Toniolo ne "I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia" a cura di A. Mortara (1984 Franco Angeli ed.) le idee politiche di Sinigaglia sono quelle che ci si aspetta da un imprenditore molto legato agli ambienti nazionalisti, all'interno delle quali, d'altro canto, si può scorgere un desiderio di <<pace sociale>> ottenuta in forme decisamente corporative e, soprattutto funzionale allo sviluppo delle attività produttive.

Anche se il pensiero sui rapporti con il mondo operaio, in Sinigaglia, appare abbastanza "rozzo e sbrigativo" e seppur affermi esplicitamente che <<in affari vi è la particolarità che non si può ammettere se non il regime assoluto>>, egli intende come obiettivo di primo ordine avere un rapporto con la classe operaia al fine di ottenerne la <<cooperazione>>. Addirittura non sarebbe stato alieno dall'ammettere un certo controllo operaio, del tipo

di quello esercitato dal collegio dei revisori dei conti, sull'opera degli amministratori, <<in modo da rendere possibile - così affermò - a più o meno breve scadenza una vera e propria comunione di interessi fra personale e industriali>>.

Questa idea che lo sviluppo economico nel suo procedere realizzi ad un tempo gli interessi dei capitalisti e quelli dei lavoratori, persiste nel pensiero di Sinigaglia che scrisse <<l'interesse sociale del lavoratore è quello di essere in perfetta collaborazione con l'azienda in cui lavora, perché ci deve essere fusione completa fra datori di lavoro e maestranze e tutti devono lavorare con un solo intento che è il bene del paese, perché il bene del paese è il bene di ciascuno di noi>>. Tanto che in un articolo apparso su <<Vita italiana>> dell'ottobre del 1920, fa una dura critica agli industriali siderurgici e meccanici per la posizione intransigente da essi assunta contro la questione degli aumenti salariali e prevede per il futuro una vaga <<trasformazione del regime attuale capitalistico in cooperativistico>>. Risulta comunque difficile individuare nell'opera del Sinigaglia del dopoguerra della prima guerra mondiale, così come per la siderurgia italiana un precipuo interesse per le RU.

Con l'avvento del ventennio fascista inizia poi la storia dell'impostazione corporativistica del mondo del lavoro e sue relative implicazioni sul modo di intendere la gestione delle RU che necessiterebbe di molti approfondimenti. In questa sede si vuole semplicemente evidenziare come in questi anni, durante un lungo periodo, il rapporto con il personale, la valutazione che di esso veniva fatta, gli strumenti per incentivarne il rapporto con l'azienda passava attraverso un atteggiamento di aiuto sociale,

di intervento diretto nel miglioramento delle condizioni di vita dei dipendenti e delle loro famiglie. Si può sottolineare come fino al secondo conflitto mondiale lo sviluppo e tutto il rapporto con le RU era molto imperniato sull'alimentare il senso di appartenenza all'azienda sostenendolo fattivamente con aiuti al territorio in ogni senso. Ma si può anche affermare che il senso di coinvolgimento e motivazione di tutte le RU nei confronti degli obiettivi aziendali, a questo senso di appartenenza era limitato, o veniva in esso circoscritto. Vi è stata una grande differenza, separazione, tra rapporto, incentivazione delle RU nell'ambito e nelle specificità del lavoro, della vita professionale, (relativamente contenuta) rispetto a quella nell'ambito della vita esterna o limitrofa all'azienda, all'attività lavorativa. Era relativamente poco sviluppato il rapporto con la singola persona a favore di un rapporto con la popolazione nel suo complesso, con la classe sociale, o con una corporazione una organizzazione. Certo sono caratteristiche presenti, ed in alcuni casi in misura notevole, anche in decenni a seguire (anni Cinquanta e Sessanta), ma, a mio parere, in misura via via sempre minore; come nello studio di ogni fenomeno, una volta individuata la presenza storica, è necessario verificarne l'andamento, in crescita o in calo, e, se in crescita, se lo è in misura sempre maggiore o via via sempre minore (relazione, derivata prima, derivata seconda).

Un altro aspetto fondamentale dei decenni prima del secondo conflitto mondiale che tocca e modifica il rapporto con le RU è l'infervorarsi da parte di molta dirigenza industriale italiana dell'organizzazione industriale statunitense, del suo approccio scientifico tecnico, della sua individuazione come disciplina autonoma e della sua applicazione.

Grande fu l'influenza che ebbe nella formazione e quindi in tutta l'impostazione dell'opera di Agostino Rocca il viaggio che compì con F. Ratti negli USA nell'ottobre del 1926 per conto della Dalmine. Sicuramente, come dice C. Lussana in "Storie di imprenditori" a cura di D. Bigazzi (1996 Il Mulino ed.), cominciò a prendere forma e importanza quella figura di <<ingegnere che sa leggere i bilanci>>, cioè un ruolo professionale, che relativamente sottovalutato, nel panorama industriale italiano degli anni Venti, aveva viceversa assunto una funzione di spicco nella realtà d'oltreoceano. Ciò può essere, a mio avviso, interpretato come l'inizio primordiale di un processo di abbassamento delle istanze economiche, delle capacità di scelte decisionali, di coinvolgimento con gli obiettivi aziendali più ampi, abbassamento verso un management intermedio, verso i ruoli più operativi, più tecnici pur rimanendo in ambito manageriale. E questo è un processo ancora in crescita oggi.

Vediamo all'opera questa primordiale nuova mentalità, per esempio, nei lavori di A. Rocca per la ristrutturazione della Ozono ("rendimento del personale") o della Mira Lanza, anche se in campi diversi da quello della siderurgia, ai tempi della sua esperienza come fiduciario. Dalla relazione di questo importante viaggio negli USA si può anche rilevare come egli rimase colpito, formando così delle convinzioni che si tradussero poi nelle sue decisioni di dirigente, da come erano inscritte le relazioni tra il personale all'interno dell'organizzazione industriale: all'approccio scientifico dell'impostazione della struttura dell'organizzazione con l'assegnazione di ruoli molto determinati e specifici, magari anche molto semplificati, ma decisi in modo rigido dalla gerarchia, si accompagnava il coinvolgimento

delle persone attraverso scuole operaie, corsi professionali e conferenze, evidenziando una elevata valorizzazione della formazione e selezione del personale esecutivo e, come scrisse, <<vero trait-d'union tra la direzione e gli operai o gli impiegati>>.

Questa attenzione alla continua e orientata crescita professionale delle risorse era fattore che, come osservò, liberava <<le direzioni [...] dalla successione delle piccole grane quotidiane>> permettendo di <<dedicarsi agli esperimenti, ai controlli ed in genere allo studio dei miglioramenti dei prodotti e dei costi>>. Più significative, da questo punto di vista, furono le visite alla Ford ed alla Westinghouse. Dell'ultima in particolare Rocca evidenziò la modernità della formazione professionale, oltre che delle strutture sociali, previdenziali ed assicurative. Nel 1937 il fondatore della Scuola Dalmine fu proprio Agostino Rocca. Degli stessi anni anche all'Ansaldo promuove la costituzione di scuole apprendisti. Per quanto riguarda i dirigenti, nel 1945 proponeva a Sinigaglia la costituzione da parte dell'IRI di un <<centro di studi economico-industriali per chiarire e divulgare i problemi, e soprattutto per formare i dirigenti>>.

A causa di molteplici problemi, non ultime le caratteristiche di una economia, in Italia, basata sulle piccole e medie industrie dalla produzione diversificata, dell'<<americanismo>> di quei tempi rimasero più i mutamenti relativi al fattore umano e le relazioni sociali che non forse la grande tecnicizzazione dell'organizzazione industriale.

La valutazione del fattore Risorse Umane e suoi collegamenti con l'ambiente economico e sociale.

Così, fino alla fine degli anni Cinquanta, il fattore RU, la considerazione che se ne ha, la relazione che intercorre tra la dirigenza ed esso, è stata principalmente segnata da una interpretazione di tipo collettivo e di tipo territoriale. Si valorizzano le RU, si rendono partecipi nell'azienda soprattutto alimentando il senso di appartenenza e gratificando con il miglioramento delle condizioni sociali ed economiche, intervenendo sulla collettività sul territorio. Questo aspetto lo si ritrova spesso in più epoche, ma dalla fine degli anni Cinquanta è presente, a mio avviso, più come inerzia storica, più che come caratteristica del presente o addirittura come tendenza per il futuro.

Da quest'epoca e per tutti gli anni Sessanta cominciano a diffondersi modelli più sofisticati, dove è messa più in risalto la persona singola che non la collettività. Il retaggio della cultura statunitense diventa molto forte, anche in questo campo; lo stampo tayloristico dell'organizzazione scientifica del lavoro industriale che aveva tanto entusiasmato negli anni Venti e Trenta è ormai da tempo tramontata, e si fanno avanti altri approcci più di taglio psicologico che trovano origine sempre negli USA alla fine degli anni Trenta (vent'anni prima).

Cominciarono ad essere introdotte tecniche di selezione, metodi di valutazione che accompagnavano le persone durante la crescita

professionale, e l'attività formativa continua, legata al miglioramento continuo, comincia a non essere riscontrabile solo in alcuni sporadici casi, ma a diffondersi e ad essere più largamente riconosciuta come valore.

E' chiaro che tutto ciò lo si può individuare come primordiale, come cambiamento rispetto ad un passato, cioè in relazione ad un periodo con caratteristiche differenti, ma che comunque fatica ad essere superato. I cambiamenti in siderurgia hanno comunque tempi molto più lunghi che in ogni altro settore, sotto ogni aspetto: impiantistico, tecnologico di processo, commerciale, e così anche per la funzione "personale". Per altro verso si può affermare che negli ultimi anni Cinquanta e durante gli anni Sessanta, la relativa prosperità e le garanzie che offriva per la siderurgia l'essere per la maggior parte inserita nelle Partecipazioni Statali, hanno fatto sì che si potessero sviluppare tecniche innovative anche in questo campo, magari sperimentali, disparate, ma certo interessanti. Ma forse hanno lasciato poco il segno, non hanno fatto storia.

Nella storia passata dell'industria, ed in particolare di quella siderurgica, il fattore RU sembra, a mio avviso, presentarsi come evidente, importante, degno di attenzione, solo nei momenti critici, nei punti di passaggio: un avviamento, una crisi di mercato, i mutamenti post-bellici.

Come in un diagramma di lega, in un punto critico, un punto d'incontro, di quasi coesistenza di diverse fasi, un punto oltre il quale comincia la cristallizzazione in un dato modo, così in certi momenti della storia sembra emerga come importante la gestione delle RU per la strutturazione delle aziende, per l'inizio della crescita della struttura, per l'organizzazione della loro vita per i tempi futuri; ma poi, nei momenti di prosperità, di stabilità di

altri fattori esterni o interni, nulla sembra cambiare, rimane tutto cristallizzato, la gestione delle RU sembra inabissata, viene sommersa, mentre stanno in superficie gli uomini di processo, la loro opera di controllo e di tendenza alla riproducibilità sempre più perfetta e controllata dei processi e al miglioramento continuo.

Questo è sempre stato; questo, a mio avviso, nella storia. Oggi il cambiamento atteso, la novità vera è che questa gestione delle RU possa diventare, così per restare in un linguaggio industriale, una variabile di processo, possa essere analizzata e studiata e tentativamente alimentata e governata, pur nella coscienza (e nella conoscenza) della sua vasta complessità; e gli uomini che ne sono i gestori siano anch'essi, con grande discrezione, consci di questa profonda complessità, degli uomini di processo. Questo, penso, sia la sfida.

E' comunque già cambiata nella maturazione degli organismi aziendali, l'interpretazione di ciò che è un costo, visto non più come spesa, come un numero con segno negativo, ma come opportunità; così anche, per certi versi, il personale non può essere più un costo, ma deve essere veramente un'opportunità, una risorsa per l'appunto.

Tornando al nostro breve excursus, da metà degli anni Settanta fino al '90, con l'inizio e lo svilupparsi della crisi del mercato, vediamo riaffiorare come protagonista il problema delle RU, ma, causa diversi fattori esterni ed interni, il rapporto tra la dirigenza e le persone è marcatamente mediato dal sindacato. E' predominante quindi un approccio, un rapporto più di stampo collettivo, e meno personale.

Come ha evidenziato A. Ciglia nel suo studio su “Ristrutturazione e relazioni industriali in siderurgia” pubblicato su “The steel industry in the new millennium” (ICSIM), il confronto poi tra gli addetti ai lavori delle RU e le Organizzazioni sindacali dei lavoratori è stato più sui rimedi e sul piano della gestione della crisi che non su quello dello sviluppo e miglioramento della professionalità e del coinvolgendo, tanto che per oltre un decennio sono rimaste assorbite dal processo di ristrutturazione, dedicando ad esso il meglio delle proprie risorse.

Anche se in questo periodo si sviluppò molto il settore delle RU il problema del rapporto tra costo del lavoro e fatturato mise in second'ordine, se non in ombra, quello della qualità della prestazione lavorativa con gli obiettivi di qualità dei prodotti, dei processi, dei servizi, in uno scenario, che come sottolinea M. Balconi, ha visto un sindacato molto forte nei confronti di un management debole (che a volte ha anche sfruttato questo rapporto di debolezza), ma spesso debole nei confronti dei poteri e degli ambienti sociali, politici, localistici.

Quello che si auspica è uno sviluppo di nuovi rapporti di responsabilità, fiducia e motivazione al miglioramento a livello individuale (qualità personale), in un sistema di gestione delle RU più partecipativo, in una logica non più conflittuale, ma di prevenzione e di co-progettazione.

Oggi, io penso, risulta sufficientemente evidente che il miglioramento della vita sociale collettiva, anche materiale, operato direttamente dall'azienda, è, per fortuna, relativamente meno interessante che nei decenni passati, e che quindi l'azienda difficilmente valuti come gratificante per i propri collaboratori, l'intervento diretto sul miglioramento della vita economica e

sociale sul territorio; sembra, a mio avviso, abbastanza anacronistico, molto localistico.

Se questo poteva alimentare poi un senso di appartenenza, si può obiettare che, se pur forse affettivamente sempre presente, rappresenta comunque uno stadio di sviluppo inferiore rispetto a quella condivisione degli obiettivi in un ambiente partecipativo e di corresponsabilità, che il concetto di professionalità oggi induce a sviluppare.

Tutto questo, l'approdo verso un'organizzazione in cui aumentano le responsabilità, la preoccupazione della prestazione, come un professionista, e contemporaneamente crescono in misura inferiore, almeno per molti, le gratificazioni materiali può sembrare anche un miglioramento un po' ambiguo, e probabilmente lo è.

D'altra parte con il crescere esponenziale della complessità di ogni organismo – organizzazione di lavoro, e delle conoscenze per governarle e delle tecnologie che le alimentano, risulta anche un'evoluzione naturale per chi ha responsabilità, chi è imprenditore, essere costretto ad aumentare lo stato di delega, affidando sempre più responsabilità a livelli inferiori; con il crescere e l'articolarsi in complessità degli organismi aziendali, il governo non può che essere sempre più mediato, e quindi sempre più articolato, appunto, in diverse responsabilità.

La rivalutazione quindi del fattore RU, della persona, la necessità di basarsi sulla sua professionalità nel crescere di un'azienda, è anzitutto un'evoluzione "naturale" propria del progredire delle organizzazioni industriali, prima che strategia. O meglio, è un'opportunità, e su questa si può costruire una strategia.

Si può affermare anche che dove lo sviluppo tecnologico è ai massimi livelli, anche gli investimenti sono di pari grado. Di conseguenza, prima di tutto sono sviluppati e di primaria importanza i settori Ricerca e Sviluppo, dove la risorsa umana, la sua intelligenza, rappresenta la quasi totalità delle risorse, ed in secondo luogo deve aumentare di pari passo il valore delle persone che questi investimenti sono chiamate a realizzare, a gestire sia dal punto di vista squisitamente tecnico che da quello manageriale. Inoltre all'aumentare del grado di responsabilità delle persone, fino agli ultimi livelli, devono adeguarsi i comportamenti, il coinvolgimento negli obiettivi, le attitudini comunicative, la motivazione ed insomma i comportamenti organizzativi.

Nel sopraccitato studio A. Ciglia specifica come la qualità della prestazione deriva dalla riscoperta del vero significato di professionalità inteso come capacità avente le seguenti caratteristiche: il "saper fare", il "fare con autonoma iniziativa" e più specificamente "il saper stare in campo dinamicamente", nel rispetto del proprio cliente (interno, esterno) e la salvaguardia dei suoi interessi (come fonte di lavoro e di reddito); ciò che è proprio delle professioni classiche (medici, avvocati, ecc.) e dei mestieri artigianali.

Tra tutte la caratteristica che colpisce maggiormente è l'ultima, che è poi, in sintesi, il vero salto di qualità con il quale si intende una rivalutazione del fattore RU e che può essere (in questo senso anche strategicamente) la differenza qualificante e vincente per la siderurgia dei paesi ad avanzato sviluppo tecnologico.

Che la siderurgia dei paesi ad avanzato sviluppo tecnologico sia portata a sviluppare la ricerca e sviluppo e quindi la risorsa umana per eccellenza, nel miglioramento e nell'innovazione dei processi, nella realizzazione di nuovi prodotti, nell'automazione degli impianti, e così anche che la gestione di investimenti ad alto contenuto tecnologico debba essere condotta da persone di pari valore, è sufficientemente chiaro; per alcuni aspetti può sembrare anche scontato.

Allo stesso modo è decisamente riduttivo affermare che lo sviluppo delle RU è un campo in cui vi sono ancora ampi margini di miglioramento e la possibilità di applicare modelli nuovi, come se fosse qualcosa "in più", qualcosa in coda.

Ciò che può risultare veramente vincente è invece proprio questa adattività, questo "saper stare in campo dinamicamente", il saper adattarsi ai mutamenti delle situazioni economiche in modo rapido e rispondente, questo saper cambiare, magari in anticipo, il saper prevedere, i cambiamenti, le crisi, le opportunità, o anche, meglio, se dovesse capitare l'imprevisto, avere una capacità decisionale allenatissima e che non si sofferma sulle proprie scelte, magari sbagliate, ma nel caso, prende immediatamente scelte riparatrici, e che soprattutto sa superare le crisi (e la siderurgia penso potrebbe vantare esperienza).

Ma non si tratta soltanto di una maggiore esperienza, ma di aver sviluppato e nel puntare a sviluppare una elevata capacità decisionale flessibile ed assertiva unita ad una capacità di leggere ed interpretare in modo rapido e metodologicamente corretto una infinità di dati.

Ciò che intendiamo con “rivalutazione delle RU”, lo intendiamo solo in questo senso.

Certo tutte le disquisizioni fatte e le esperienze accumulate per “saper leggere i bilanci”, per vedere, osservare e tradurre dati di controllo tecnico di processo in voci di bilancio, il saper implementare l’ingegneria dei fattori produttivi, non le si danno certo per passate, ma, anzi, per acquisite. Sono l’ossatura, fanno parte della cultura queste; e così non potrà essere altrimenti in un mondo che aumenta la frequenza dei propri cicli di flusso e riflusso e dove una crisi valutaria può far cambiare lo scenario in pochi giorni, e dopo altrettanti ripresentarlo come prima o ancora diverso.

L'attuazione della rivalutazione delle Risorse Umane, l'ingresso del privato e le politiche dell'Unione Europea.

In una serie di documenti sulle caratteristiche salienti del momento contingente e le tendenze future del comparto siderurgico pubblicati da una società per la riconversione industriale (Riconversider) nell'arco degli ultimi anni Novanta, è possibile scorgere una linea con i cambiamenti che hanno segnato questi ultimi anni e pensare che possa essere proiettata almeno nell'immediato futuro. Se ne possono confrontare, per esempio, due, uno del 1994 ed uno dell'ottobre del 1998. Nel 1994 il documento esprimeva la preoccupazione per il trovarsi di fronte un comparto produttivo con problemi che, ormai molto datati, sono stati sostanzialmente rinviati o affrontati con parzialità: le soluzioni pratiche e radicali non sembrano facciano parte ancora della nostra cultura. L'articolata politica industriale era riconducibile in forma schematica principalmente ai seguenti punti:

- in generale, per l'intero settore siderurgico, nuovo posizionamento e novo mix di prodotto in sintonia con le direttive comunitarie tendenti ad orientare l'offerta verso prodotti con maggior valore industriale intrinseco
- conseguente selezione dell'offerta con riduzione delle capacità di produzione di determinate linee di prodotto (es: secondo la stampa specializzata i laminati a caldo avrebbero dovuto subire un abbattimento

di 4-6 milioni di tonnellate, equivalenti alla chiusura di 22 imprese di medie e piccole dimensioni)

- la ristrutturazione del sistema di imprese stava perseguendo contemporaneamente un duplice obiettivo:
 - il raggiungimento di una efficienza gestionale a livello di eccellenza attraverso un ridisegno organizzativo delle unità produttive coerente con le nuove missioni assegnate ed i relativi standard di economicità.
 - l'applicazione di un alto tasso di innovazione nei processi e nei prodotti anche attraverso specifici progetti di intervento.
- privatizzazione della siderurgia pubblica italiana con predisposizione di azioni di scorporo, di chiusura e di riorganizzazione, finalizzate a rendere le nuove aziende idonee alla collocazione sul mercato e quindi strutturalmente e finanziariamente tali da attivare domande di acquisto, partecipazione, ecc.

E quindi si può dire che si era nel mezzo o alle soglie di un vero e proprio rivoluzionamento con non pochi riflessi in termini di costi sociali.

In termini di impatto sul mercato del lavoro:

- riduzioni (ulteriori) dei livelli occupazionali.
- cambiamento dei sistemi di ruoli professionali interni.
- onerosi costi di dismissione e necessità di nuovi investimenti.

In effetti anche nelle previsioni del 1994, come si vede dalla tavola seguente, le riduzioni di forza operante non erano eccessivamente marcate.

Alla fine del '98, nel secondo documento, pur dopo aver passato le vicissitudini della privatizzazione, si nota che gli anni Ottanta e Novanta

sono stati segnati dal problema dell'eccesso di capacità produttiva nella siderurgia, ma che le politiche industriali degli Stati hanno trovato una sollecitazione costante a mantenere complessivamente la struttura esistente da parte degli interessi sociali coinvolti. Contemporaneamente la politica della Commissione dell'Unione Europea è stata volta a smantellare, in coerenza con il principio della libera concorrenza, le pratiche restrittive del libero mercato che si erano praticamente consolidate a livello nazionale. In più con la riduzione ed il progressivo annullamento degli aiuti alla produzione il settore ha ormai superato il periodo assistito.

D'altra parte già dall'inizio degli anni Novanta è divenuta più diffusa e matura la consapevolezza che le azioni da intraprendere nel settore devono essere volte alla trasformazione della struttura. Più recenti stime della situazione del settore in Europa rilevano ancora l'esistenza di un eccesso di capacità produttiva e le prospettive ribadiscono una tendenza negativa per gli operatori comunitari sia sul mercato interno che sul mercato internazionale:

- sul mercato interno si registra la crescente penetrazione dell'offerta dell'Est europeo: Ungheria, Cecoslovacchia e Polonia.
- sul mercato internazionale cresce continuamente la quota posseduta dai “new industrialized countries”: ormai la coreana Posco è la seconda produttrice mondiale, e l'indiana Sail è nona.

Per quanto riguarda l'Italia la capacità produttiva installata dell'acciaio totale si è ridotta nell'ultimo decennio del 15 %, mentre la produzione è

pressoché sempre cresciuta come si può vedere dalla tavola della pagina seguente (fonti Eurostat e Federacciai).

E' possibile fare un consuntivo dei risultati delle azioni per l'ottenimento dei finanziamenti del FSE inseriti nel Piano Operativo Multiregionale nel periodo 1995 – 1998 (dal 1998 vi è solo una parte, mancando ancora dati consuntivi dell'ultima parte dell'anno) in Italia. Hanno presentato progetti di formazione usufruendo dei contributi del FSE 37 imprese del settore siderurgico con 78 progetti realizzati. Gli allievi degli interventi formativi sono stati circa 30.000 per un totale di 1.800.000 ore di formazione (di cui, rispettivamente 21.000 allievi e 1.260.000 ore sull'Obiettivo 4).

Nella seguente tabella si riportano queste attività suddivise per Obiettivi d'intervento che possono essere così definiti:

- Obiettivo 1:
“Formazione continua per lavoratori occupati”

- Obiettivo 3:
“Inserimento e reinserimento nel mercato del lavoro di disoccupati di lunga durata o esposti alla disoccupazione di lunga durata” ed anche “Rafforzamento della formazione iniziale ed inserimento dei giovani nel mercato del lavoro”

- Obiettivo 4: “Interventi di accompagnamento/adeguamento delle risorse umane in relazione ai cambiamenti strutturali del sistema economico-produttivo ed all’impatto del mercato interno”

	Allievi	Ore Form.
Obiettivo 1	4.500	270.000
Obiettivo 3	4.500	270.000
Obiettivo 4	21.000	1.260.000
totale	30.000	1.800.000

Risulta da parte di numerosissime e diverse fonti che il prossimo futuro dell’incentivazione dello sviluppo da parte della UE, con gli aiuti del FSE, sia principalmente rivolto all’elevazione della professionalità, con obiettivo primario il “produrre lavoratori di elevata qualità”, oltre a favorire la Ricerca e Sviluppo.

E’ possibile riscontrarlo, oltre ad altri interessanti spunti, nelle parole della A.Vittore, responsabile della Missione FSE, nell’intervista rilasciata a FSE Inforivista del maggio del ’98: <<E’ a questo punto che si inserisce il sostegno del governo italiano, con le sue politiche del lavoro, alle operazioni del FSE. I fondi comunitari non devono essere aggiunti, ma devono essere

integrati nei programmi di sviluppo locale. Ciò che conterà in futuro sarà il modo con cui tali fondi saranno utilizzati. Questa dovrebbe essere la base della nuova programmazione, sempre più incentrata sull'integrazione del finanziamento FSE nelle varie misure di politica nazionale. Lo scopo principale è di produrre lavoratori di elevata qualità>>.

Così anche nelle parole di T. Treu, come Ministro del Lavoro, nell'intervista rilasciata sempre a FSE Inforivista: <<Il FSE ci ha consentito di compiere notevoli progressi nel settore della formazione e ha recato un contributo vitale al miglioramento delle capacità dei lavoratori e dei dirigenti nell'affrontare le difficili sfide, per le quali un requisito fondamentale è il continuo aggiornamento delle conoscenze e delle competenze manageriali, indispensabili in quest'epoca di globalizzazione dei mercati e dell'economia. Si prevede che il suo ruolo sarà ancora più importante nel creare nuove opportunità di lavoro attraverso anche altre politiche attive>>.

Il caso della Dalmine

Per quanto riguarda l'esperienza di una industria siderurgica come la Dalmine s.p.a., dal 1996 inserita nel gruppo multinazionale Techint, l'obiettivo della formazione continua sembra essere un importante obiettivo da perseguire tanto e quanto l'internazionalizzazione delle RU. Nell'anno budget 97/98 (01/07/97 – 30/06/98) le ore di formazione sono state 66.287, si ha un preventivo per il 98/99 di 94.000 e si suppone, realisticamente, di superare di molto le 100.000 nel 99/2000. Si prevede un grande incremento e sviluppo della formazione manageriale e una drastica riduzione dell'assenteismo ai corsi di formazione (3%). Lo si può leggere dalle tavole che seguono. Rilevante importanza è attribuita anche all'internazionalizzazione delle RU di leadership del gruppo e la crescita del loro complesso. Così scrive P. Rocca, Vice Presidente Esecutivo Dalmine s.p.a. nel maggio '98: <<Dipendiamo dalla nostra capacità di captare e sviluppare le risorse umane su scala globale. Al superamento di questo limite dovremo dedicare la maggior parte delle nostre attenzioni, curando il rapporto con le Università per la diffusione del nostro progetto e attirare i giovani più preparati e curando poi anche la formazione sia tecnica che gestionale. La predominanza della cultura italo-argentina potrebbe trasformarsi in un ostacolo per la nostra crescita. E' importante che il nostro personale capisca che la visione dell'attività (e del relativo sviluppo personale) è fortemente orientata verso il mondo>>

In Dalmine il processo di rivalutazione della prestazione delle persone, della loro professionalità, anche a favore della qualità personale di ciascuno, si può dire comunque che sia cominciato già nella prima metà degli anni Novanta, prima della privatizzazione, per esempio con il progetto “Prisma” (1993), definito da alcuni progetto per la realizzazione di un sistema di relazioni partecipative tra l’azienda, i propri collaboratori ed i loro rappresentanti, e avente anche come obiettivo la coesione nell’affrontare un ulteriore impegnativo passaggio di ristrutturazione verso lo sbocco della privatizzazione. “Prisma” fu così definito per richiamare, attraverso l’immagine geometrica, le tante e diverse facce dei problemi affrontati, ed i differenti punti di osservazione, a 360° da cui essi possono essere messi a fuoco. A mio avviso è stato importantissimo che questo cambiamento d’impostazione sia stato avviato prima della privatizzazione. Le preoccupazioni, l’impatto emotivo, gli aspetti negativi, di maggior impegno, legati alla valutazione continua delle proprie prestazioni, non hanno coinciso con i mutamenti, comunque notevoli che l’avvento del privato ha necessariamente causato, evitando così una sicuramente deleteria reazione alla privatizzazione stessa. L’aspetto maggiormente positivo di questo processo avviato prima della privatizzazione, è parso a molti l’aver incentrato la richiesta da parte aziendale di una più elevata prestazione, sulla connessione che questa ha sul miglioramento della qualità personale, e quindi dell’autostima e quindi della vita di tutti i giorni. E’ la possibilità di un miglioramento delle condizioni di vita. Produrre, fare un lavoro, può essere un’opportunità per migliorare il proprio metodo d’approccio a tutto,

per stimolare ed incentivare le proprie conoscenze. E', o almeno può essere un po' un lavorare per sé stessi.

Nel 1998 (luglio 98) si è arrivati, in relazione anche a tutte le trasformazioni avvenute a causa della privatizzazione ad inizio 1996, ad un accordo contrattuale in cui il valore della prestazione, la professionalità, inteso come valore della singola RU, così come il suo continuo crescere diventa fondamento d'interesse, in comune accordo, di tutte le parti. La formazione è ripresa come elemento di contrattazione, tanto che si prevede un Premio Formazione (retributivo) come la più importante misura della professionalità e dell'interesse della persona a farla crescere. Il Premio Formazione risulta terzo per importanza (ed anche come posizione in ordine di stesura), dopo gli ormai da tempo acquisiti premi legati al risultato operativo e al risultato economico (PQP e PRA).

E' indubbio che con l'arrivo della proprietà privata, molti e pesanti sono stati i cambiamenti. L'applicazione di metodi nuovi, molto rigorosi in ogni campo, impiantistico, produttivo, tecnologico, qualitativo hanno soprattutto migliorato le rese qualitative degli impianti. Penso al lavoro per la riduzione drastica dei fuori analisi e fuori ordine in acciaieria, ma si possono fare molti altri esempi.

C'è un aspetto di questo miglioramento in atto, un investimento al quale si sta puntando, che io credo sarà una grande fonte di necessità di incremento di professionalità a partire soprattutto dal livello operaio; ed è l'automazione di 2° livello che induce un controllo tecnico di processo sempre più servito da tecnologie di informazione avanzate, l'implementazione di strumenti di controllo e supervisione sempre più "in campo" sempre più a contatto

diretto con il prodotto, con il suo tracking, per rispondere sempre più in tempo reale. E' un investimento che, a mio avviso, sta toccando o toccherà tutta la siderurgia avanzata, soprattutto in acciaieria, e che imporrà un effettivo aumento delle capacità professionali degli operatori nella conoscenza, anche più teorica, dei processi tecnologici e nella conoscenza degli strumenti informatici specifici per il loro utilizzo corretto e per una prima interpretazione e correlazione dei reports.

In Dalmine, l'acciaieria, sta presentando per esempio, effettivi bisogni di formazione per l'aumento e l'approfondimento delle conoscenze a livello operaio, soprattutto delle tecnologie di processo, e solo da gennaio a luglio del 1998 sono già state erogate più di 2.000 ore di formazione unicamente per conoscenza processo di fusione, di trattamento e di colaggio.

Certo, stando in acciaieria, si capisce anche quanto il particolare lavoro in questo reparto conserva ancora di artigianale e quanto alcuni gesti rimarranno per sempre manuali, nelle mani, nella tradizione tramandata; ma è sicuramente una fortuna, la particolarità di questa tecnologia di mantenere qualcosa di esclusivamente manuale e legato all'esperienza pratica e quindi legato immutabilmente alla storia; così può capitare, osservando delle operazioni classiche, di ripensare e di ripassare in un attimo tutta la storia di un'industria, di un'operosità che ha fatto storia e ci si sente così effettivamente dentro, in qualche modo parte, di questa storia e si capisce, si sente attuale, il perché, come scritto negli annali della Mannesmann, <<le conoscenze degli operai specializzati erano ritenute più importanti del brevetto stesso>>, e magari, si pensa tra sé e sé, anche di un secolo di innovazione tecnologica.

Bibliografia

Peter Hertner <<Il capitale tedesco in Italia: La Società Tubi Mannesmann a Dalmine>>

<<75 Jahre Mannesmann>> Pubblicazione commemorativa dei 75 anni del Gruppo Mannesmann. 1965

A. Mortara <<I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia>> 1984 Franco Angeli editore.

D. Bigazzi <<Storie d'imprenditori>> 1996 edizioni Il Mulino

AA.VV. <<The steel industry in the new millennium>> pubblicazione ICSIM

M. Balconi <<La siderurgia italiana (1945 – 1990). Tra controllo pubblico ed incentivi del mercato>> 1991 edizioni Il Mulino

G.L. Osti <<L'industria di Stato dall'ascesa al degrado. Trent'anni nel gruppo Finsider. Conversazioni con R. Ranieri>>. 1993 Il Mulino edizioni.