

Il valore di un'esperienza

Le donne e gli uomini di Selex ES

L'autore, non avendo assolto ai diritti di copyright sulle immagini inserite nel testo assicura che queste hanno carattere esclusivamente illustrativo/esplicativo e garantisce che non intende usarle per ledere il diritto altrui.

Salvatore Illiano

IL VALORE DI UN'ESPERIENZA

Le donne e gli uomini di Selex ES

Economia e Management

BOOK
SPRINT
E D I Z I O N I

www.booksprintedizioni.it

Copyright © 2017
Salvatore Illiano
Immagini **Fotolia**
Tutti i diritti riservati

*“A mia madre, Francesca.
A mio padre, Michele.
A mia moglie, Maria.
A mia figlia, Francesca.”*

*“Questo libro è dedicato
a tutti coloro che come me
hanno lavorato nelle aziende
di Finmeccanica e in Selex ES.”*

*“Può l’industria darsi dei fini?
Si trovano questi semplicemente nell’indice dei profitti?
Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa più affascinante,
una destinazione, una vocazione anche nella vita di un’Azienda?”*

Adriano Olivetti, Discorso ai lavoratori di Pozzuoli.
Inaugurazione dello stabilimento, 23 aprile 1955.

*“Eh... mi dicono che lei va a vedere le fabbriche.
Ma non va mica bene, sa, perché poi ci si affeziona...”*

Enrico Cuccia, citato in Edmondo Berselli.
Quel gran pezzo dell’Emilia, Mondadori, Milano 2004.

Prefazione

Si possono cambiare le ruote al treno in corsa

di Raffaele Morese

Non è un trattato sull'evoluzione di una delle più avanzate aziende italiane, sebbene l'orgoglio di averne fatto parte trasuda di capitolo in capitolo. Non è un saggio sulle relazioni industriali, anche se, ovviamente, di queste si parla nella maggior parte delle pagine.

È piuttosto il racconto appassionato e partigiano di come si possono cambiare le ruote al treno in corsa. Infatti, con la crisi incalzante dal 2008, con l'impellenza di ridefinire i programmi produttivi, con la necessità di incorporare in un'unica società 70 siti sparsi per l'Italia (presenza in 15 Regioni) e nel mondo (soprattutto in UK), con l'urgenza di mantenere se non migliorare le performances di ogni parte vitale dell'azienda, il management della Selex Es si è rimboccato le maniche e, senza interruzione di sorta, si è cimentato nel cambiamento.

La narrazione si inoltra negli innumerevoli percorsi che il pensiero fa prima di diventare azione. Non entro nel merito delle scelte che sono state fatte, sia perché non ho competenze così approfondite per esprimermi senza scivolare nella scempiaggine, sia perché quello che mi sembra rilevante è l'intelligenza e la modalità di costruzione del disegno di ciò che si vuole e su cui si intende costruire il consenso interno ed esterno all'azienda.

Caratteristiche che, oltre ad evidenziare un'attitudine che non consegna all'"unto dal Signore" la soluzione dei problemi, possono essere interessanti per qualsiasi manager o sindacalista che volesse o dovesse affrontare trasformazioni di un certo spessore. In

questo senso, il testo va ben oltre la testimonianza. Punta a dare spunti di riflessione per chiunque si voglia occupare di stabilità ed efficienza delle aziende, specie in stagioni come quelle che viviamo in questo periodo.

Le crisi economiche del nostro tempo, non sono come quelle che abbiamo conosciuto nella seconda parte dell'altro secolo, sostanzialmente brevi e soprattutto tali da farci ragionare soltanto su come si potesse ritornare ad essere come si era. Ora le crisi si allungano nel tempo. Per di più si intrecciano con movimenti tellurici delle coscienze dei popoli, vuoi per le problematiche che accompagnano le migrazioni dai Paesi poveri a quelli ricchi, vuoi per le tragedie che provocano il terrorismo internazionale e il fanatismo religioso.

Non c'è più attesa fiduciosa di una congiuntura positiva. Ad essa si è andata sostituendo l'incertezza del futuro. Non si tratta di alimentare pessimismo, ma di prendere atto di un cambio di visione circa il divenire. Una consapevolezza che riguarda tutti. Vale, infatti, per il lavoratore, per il manager, per l'investitore, per il capitalista.

Per questo, capire come un'impresa si possa posizionare a crisi finita è processo inedito e spesso arduo, in particolar modo per chi, oltre tutto, deve fare i conti con la globalizzazione. Anticipare, se non immaginare, quel che sarà rappresenta una sfida senza precedenti. L'inedito diventa la normalità, l'imprevedibile va governato come fattibile.

Di tutto ciò, si occupa questo racconto. E si possono trarre alcune suggestioni. La prima: nulla è impossibile, non fosse altro per spirito di sopravvivenza e non è il caso della Selex Es; l'impresa è un divenire continuo, reso ancora più pressante dalle dinamiche indotte dalla concorrenza globalizzata. Si può sopravvivere di commesse pubbliche, ma si vive e si cresce soltanto con commesse e vendite che spaziano sull'intero pianeta.

Di conseguenza, il cambiamento non è "una tantum", ma un processo permanente. Certo, con momenti di calma, ma mai di stasi. Il cambiamento diventa tragedia soltanto quando tutti i protagonisti aziendali si adagiano sugli "allori" di successi momentanei. Se, invece, l'allerta resta continua ed alta, il cambiamento è ragione di crescita culturale, tecnologica, organizzativa.

Si badi, nessuna di queste sfaccettature può da sola reggere il cambiamento. Si intrecciano. Si condizionano. Si valorizzano. Vicendevolmente. L'abilità e la lungimiranza dei protagonisti aziendali sta appunto nella capacità di far evolvere queste caratteristiche e costruire una sintesi virtuosa. A me sembra che la lettura di queste pagine può dare una mano per farsi un'idea della fattibilità di un progetto che può sembrare, a prima vista, fuori misura.

E così si viene alla seconda suggestione: la cooperazione trasforma l'impossibile in possibile. Questo testo è una sorta di invito alla partecipazione collettiva. La chiave di volta è la condivisione del progetto da parte degli azionisti, del gruppo dirigente aziendale, dei lavoratori tramite i loro sindacati.

La cooperazione non si afferma per pura dichiarazione. I suoi ingredienti principali sono: la credibilità degli interlocutori, la trasparenza delle scelte e delle iniziative necessarie perché si realizzino, la paziente individuazione degli strumenti per concretizzare quanto scelto. Tutto ciò non annebbia i ruoli all'interno dell'azienda. Oneri ed onori dell'iniziativa non possono mai essere confusi, ma condivisi, sì, e soprattutto opzionati come via maestra per risolvere i problemi.

In altri momenti e circostanze storici (ma anche attuali) si è assistito a scelte diverse, chiaramente legittime. Talvolta da parte dell'azienda, altre da parte di tutti o di alcuni sindacati, i processi di ristrutturazione sono stati ragione di fortissima conflittualità. Naturalmente, è stato possibile contare i vinti e i vincitori, ma non sempre ci ha guadagnato l'azienda.

L'autore testimonia la tenacia nel tenere la barra dritta sulla cooperazione e la fatica, perché tutti coloro che erano chiamati a dare corpo al disegno non si disperdessero, specie nella fase iniziale del processo di omogeneizzazione nella Selex Es. Ho sempre pensato che è più difficile realizzare una buona concertazione che gestire in modo conflittuale una vertenza, sia per l'azienda che per il sindacato. L'affermazione per via muscolare delle proprie ragioni ha decenni di esperienze e il pendolo ha oscillato spesso verso l'una o l'altra estremità. Soltanto la carità di patria ha evitato di indagare fino in fondo sui costi di questa oscillazione.

La pratica cooperativa ha storia più recente e, anche per questo, non lineare. Lo scivolamento verso il corporativismo o, peg-

gio, verso la subalternità (ovviamente, riguarda più il sindacato, ma è capitato anche il contrario) è sempre in agguato, mentre la vera cooperazione implica parità di dignità, di costruzione, di protagonismo. A tutti gli attori è stato richiesto questo bagaglio di consapevolezza. Da ciò la maggiore difficoltà nella confezione di una gestione condivisa di un processo complesso. Nel caso della Selex Es, c'è stato un buon collaudo di questa difficoltà e un buon esito della sua gestione.

E inoltre, la terza suggestione: il cambiamento può essere socialmente sostenibile. Se si vuole. Purtroppo, non sempre è così e a pagare lo scotto è il lavoratore, messo a zero ore in Cassa integrazione o in mobilità verso il licenziamento. Nella vicenda della Selex Es la ricerca delle soluzioni è stata più sofisticata.

Così si sono chiusi siti, accorpate lavorazioni, spostati lavoratori. E inoltre, si è usato il contratto di solidarietà, redistribuendo il lavoro, non solo operaio, ma anche tecnico-professionale e finanche dirigenziale, facendo da battistrada per modifiche ordinali, per tener conto della specificità del lavoro intellettuale, svolto prevalentemente in equipe e con tempi non predefiniti rigidamente.

Ma soprattutto, si è continuato a fare ricerca e formazione, ad investire in innovazione tecnologica ed organizzativa, a guadagnare fette di mercato. Nella crisi, l'attenzione per migliorare la produttività aziendale non è scemata, lo certifica la distribuzione di premi di produzione e di misure di welfare aziendale negli anni tra il 2013 e il 2015, legati alle performances produttive. In definitiva, la vitalità dell'azienda è stata assicurata, senza tagli traumatici, all'occupazione.

Mai soldi pubblici sono stati spesi bene come nei casi in cui le intese tra le parti sociali hanno contemperato esigenze di efficienza e necessità di tutela, sia del posto di lavoro che dei redditi dei lavoratori. In questi lunghi otto anni di crisi, si è speso tanto in assistenza, attraverso gli ammortizzatori sociali e gli esodati anticipatamente. Soltanto da pochi anni i contratti di solidarietà difensivi hanno avuto cittadinanza nella cultura legislativa e nella pratica negoziale, tanto da indurre il legislatore a prevedere il finanziamento anche dei contratti di solidarietà attivi.

Le aziende come la Selex Es, che hanno fatto di necessità virtù, sono quelle che – meglio di altre, rimaste legate ai tradizionali