

FEDERACCIAI



Riconversider

Il caso Falck : cosa abbiamo appreso

Contributo di Riconversider al progetto S.E.C.T.O.R.
Shared enhancement for cooperation
to transform and restructure



EUROPEAN UNION
European Social Fund
Article 6 Innovative Measures

***A cura di : GEROLAMO SPREAFICO e FERDINANDO PANCALDI
Aprile 2008***

INDICE

1. Introduzione

2. Cenni storici delle trasformazioni nelle aziende siderurgiche

2.1. La produzione italiana di acciaio attraverso il XX Secolo

2.2. Il piano di ristrutturazione della siderurgia italiana

3. Il caso Falck

3.1. Il caso Falck come modello di riconversione : Anni '80 e Anni '90

3.2. Le azioni intraprese.

4. Le interviste

4.1. Conversazione con il Presidente di Riconversider S.r.l. Ing. Ferdinando Pancaldi circa il “ caso Falck ”

4.2. Conversazione con il Presidente del Gruppo Falck Ing . Federico Falck .

1. Introduzione.

Le ragioni di questa ricerca sono insite nella Mission stessa della Società Riconversider che sorge come organizzazione capace di accompagnare i processi di riconversione di aziende del settore siderurgico e delle produzioni metalliche .

Riconversider è sorta infatti poche decine di anni fa per supportare i processi che da una parte vedevano l'industria italiana inserirsi nel contesto Europeo e dall'altra proprio a seguito di questo dotare le imprese di competenze e capacità per affrontare il piu' vasto mercato globale.

Il progetto SECTOR è stato concepito come emerge nella presentazione del presente volume proprio con un forte contributo di due partner leader nel progetto : la Provincia di Bergamo e Riconversider. I contenuti strettamente aziendali sono stati ipotizzati e accompagnati durante le fasi di progettazione e sviluppo del progetto da un gruppo di esperti e di manager che operano stabilmente all'interno di Riconversider e che affrontano con continuità le fenomenologie derivate da processi organizzativi , trasformazioni ,ristrutturazioni e formazione del capitale umano.

Ecco allora che l'intenzione di questa ricerca è di fissare sulla carta questo patrimonio partendo dalla descrizione di un caso di particolare rilevanza , rappresentato dalle trasformazioni che sono state affrontate dalle Acciarie Falck nell'ultimo decennio del secolo scorso .

Riportiamo in questo volume una sintesi di una piu' ampia ricerca che ha per titolo " Il Caso Falck : cosa abbiamo appreso " per rafforzare da un punto di vista di fondamenti e di fonti autorevoli il progetto SECTOR.

In pratica come si leggerà la storia della Falck è il ciclo di vita di una grande impresa che avendo in sé una forte attenzione sia alla componente Sociale che alla componente Tecnica (nella accezione della impresa come un sistema socio -tecnico) è stata capace di transitare in periodi di profonda crisi prevenendo a buoni inserimenti delle maestranze in altri siti produttivi e riposizionandosi sul mercato con produzioni piu' consone al mercato moderno e globale .

Ma non voglio qui anticipare le conclusioni di questo che di fatto è un racconto nel quale come vedremo parlano proprio due dei principali attori : il Presidente dell'attuale gruppo Falck Ing .Fedrico Falck e il Presidente di Riconversider. Ing Federico Pancaldi .

La scelta del caso Falck è data inoltre dalla particolare esperienza della azienda in questione e dalla cultura di responsabilità sociale che ha avuto nella azienda una sorta di luogo generativo , tanto che Federico Falck si è adoperato per far sorgere una delle piu' importanti organizzazioni che si occupano di CSR che è Sodalitas .

La Ricerca è ricca di dati e di documenti originali , tuttavia abbiamo preferito riportare i passaggi più salienti della Ricerca che sono :

1. Cenni storici delle trasformazioni nelle aziende siderurgiche
2. Il caso Falck da un punto di vista tecnico e dei dati del personale.
3. La voce degli attori .

2. Cenni storici delle trasformazioni nelle aziende siderurgiche

2.1. La produzione italiana di acciaio attraverso il XX Secolo

Iniziamo con un tratteggio della curva di sviluppo della produzione dell'acciaio in Italia. Il grafico riporta il trend dal 1886 al 2006, con evidenziati gli eventi più significativi che hanno inciso sulla siderurgia italiana e in particolare sulla storia della Falck Spa. Le fasi più traumatiche si sono verificate nell'ultimo trentennio, particolarmente concentrate in due periodi 1980-1982 e 1996 e causate da forti crisi energetiche e l'avvento sempre più massiccio di "new comers". La nostra ricerca, basata rigorosamente su dati storici, intende raccontare come queste situazioni siano state affrontate, con un piano di riconversione industriale portato a realizzazione, da una grande impresa siderurgica privata italiana, la "Falck".

vedi grafico 1 .

.

Per comprendere le origini delle trasformazioni dell'impresa siderurgica va spesa qualche parola sulla definizione del campo della "siderurgia" e la descrizione dei prodotti da essa immessi sul mercato.

Quali sono dunque i prodotti della siderurgia e i settori di sblocco della produzione ?

La siderurgia è il ramo della metallurgia che si occupa dell'intero ciclo di produzione che, partendo dai minerali di ferro e passando attraverso la ghisa o direttamente dal rottame porta all'acciaio e ai suoi semilavorati e da questi ai prodotti finiti. L'importanza strategica dell'industria siderurgica all'interno delle economie industrializzate è attribuibile alle proprietà intrinseche dell'acciaio che consentono l'utilizzo dei prodotti da esso derivati in molti settori della vita quotidiana.

L'acciaio è, infatti, il materiale metallico da costruzione di più vasto impiego, perchè unisce al basso costo notevoli caratteristiche fisico-meccaniche (durezza, resistenza a trazione, a compressione, a torsione e a flessione), nonché di lavorabilità e saldabilità; esso infatti può essere forgiato, lavorato e assemblato con grande facilità ed inoltre è riciclabile all'infinito.

La relazione produzione acciaio - sviluppo industriale nel periodo del boom economico ha determinato il forte sviluppo dell'industria siderurgica italiana nel contesto europeo mondiale. Lo sviluppo del settore siderurgico nel nostro paese ha avuto avvio negli anni 50 anche se solo nel decennio successivo la siderurgia italiana è uscita da uno stato di arretratezza tecnologica con l'introduzione massiccia di nuovi macchinari e la transizione da un mercato regionale chiuso a quello nazionale.

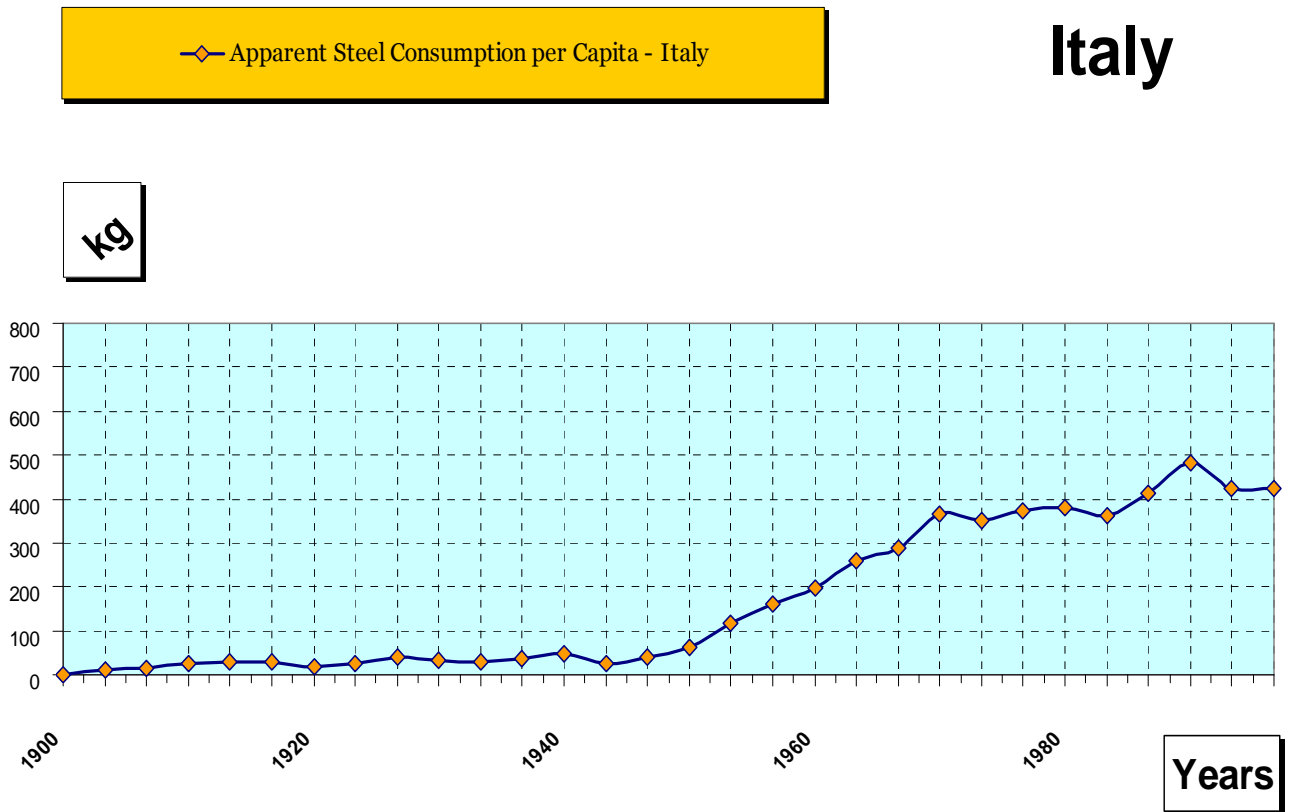
Lo sforzo di modernizzazione del settore, che si è tradotto in una forte crescita dei volumi produttivi, ha consentito di sostenere il processo di sviluppo economico/industriale del paese offrendo risposta ad una domanda di semilavorati per l'edilizia, la meccanica, l'energia, gli elettrodomestici, i trasporti.

E' possibile dimensionare il consumo apparente di acciaio procapite nel XX secolo come dato significativo di questa relazione.

Come è ben noto, questo indicatore assieme ad altri dati macroeconomici (quali ad es. il prodotto interno lordo e il consumo di energia pro capite) ben rappresentava e ancora rappresenta, seppur in modo meno sensibile lo sviluppo socio-economico di un paese l'Italia ha raggiunto il suo massimo (570 kg/cap) in questi ultimi anni, seppur con uno sfasamento in ritardo di trent'anni rispetto ad altri paesi più industrialmente evoluti.

Questo sempre più forte bisogno di acciaio, è stato soddisfatto da un notevole incremento di produzione che, negli ultimi trent'anni è passato da 23,4 a 31,6 milioni di tonnellate, superando due grosse crisi.

Grafico 2 –Consumo apparente di acciaio pro-capite. Italia



Grfico 3 – Consumo apparente di acciaio pro-capite – Japan

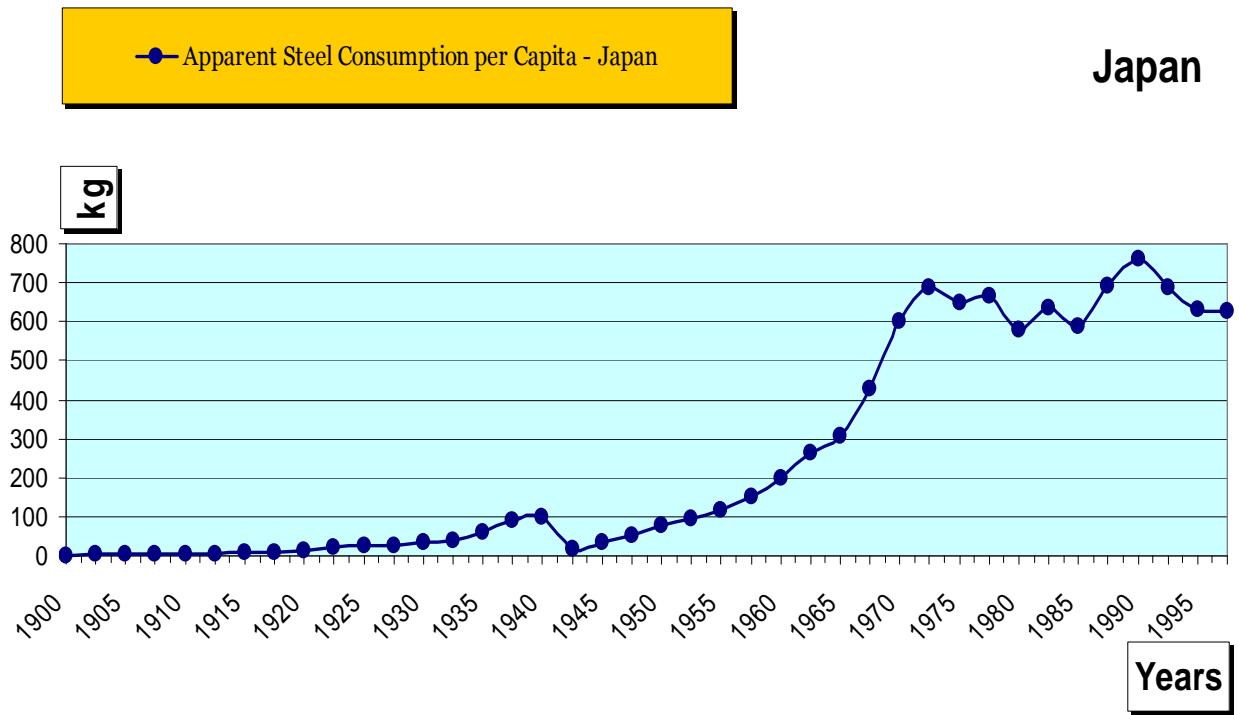


Gráfico 4 – Consumo apparente di acciaio pro capite - UK

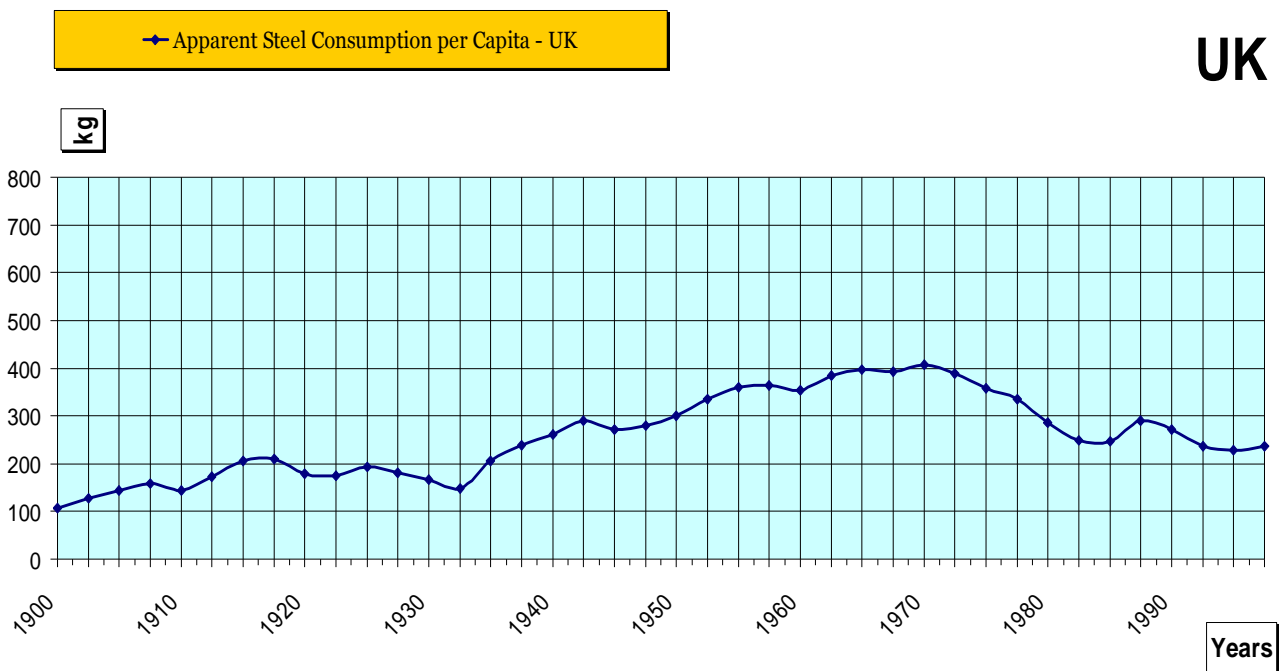


Grafico 5 – Consumo apparente di acciaio pro capite – USA

USA

—◇ Apparent Steel Consumption per Capita - USA

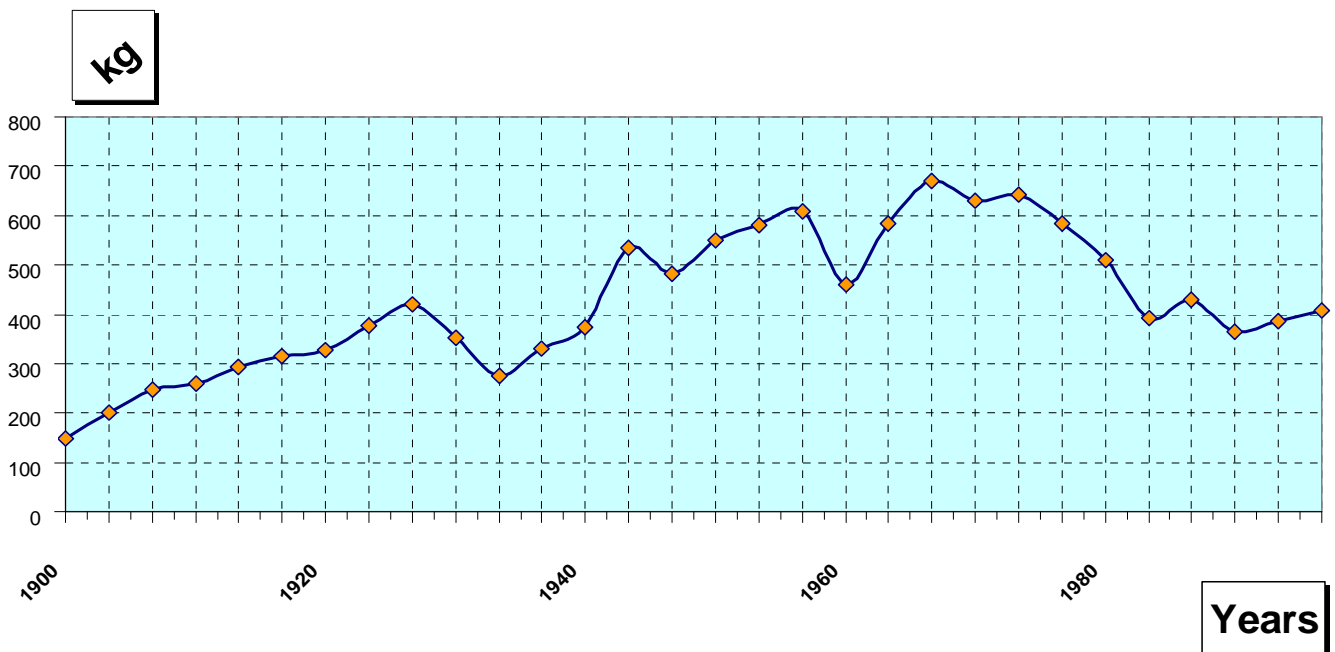


Grafico 6 – Consumo apparente di acciaio pro capite – France

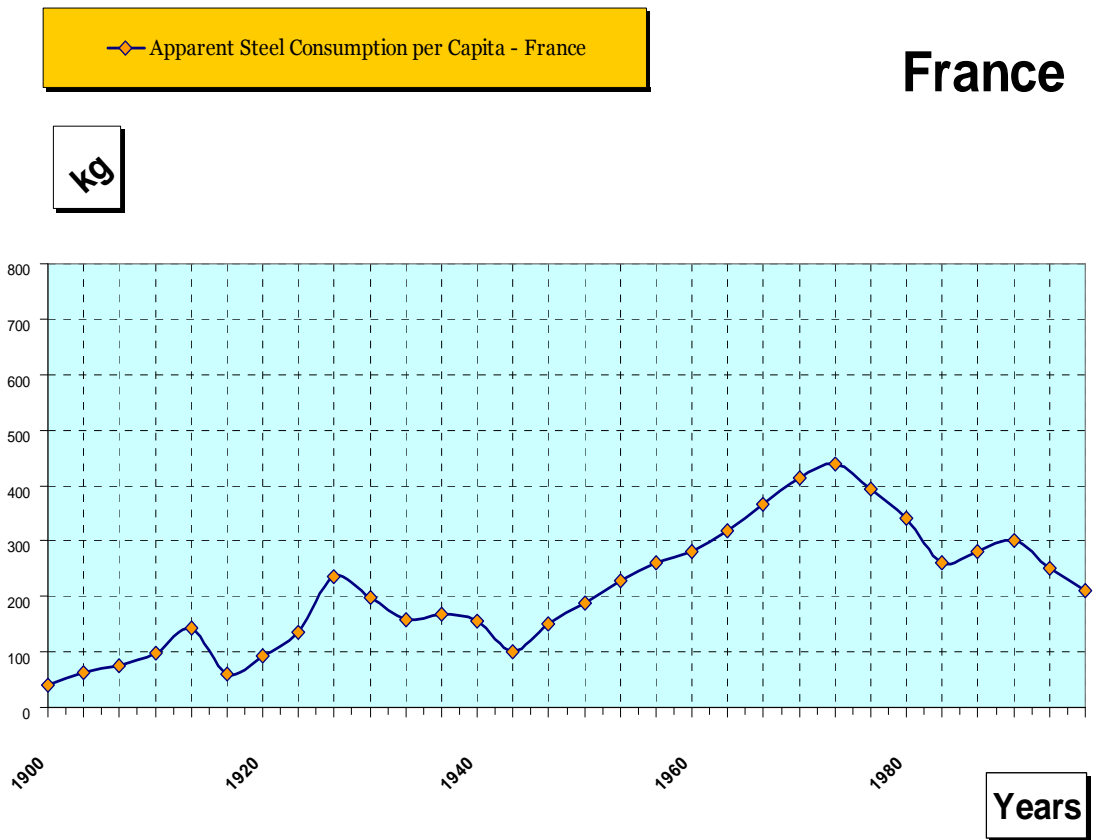
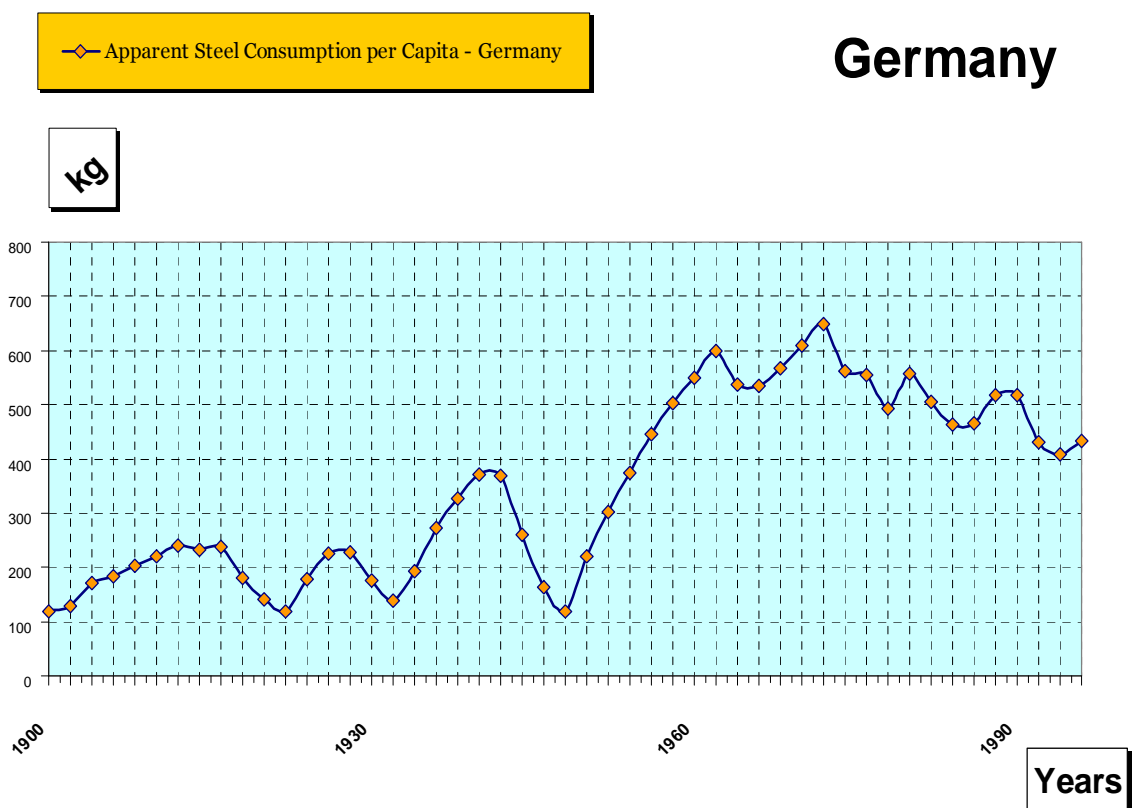


Grafico 7 – Consumo apparente di acciaio pro capite – Germany



A Fronte delle dinamiche di crescita vogliamo considerare ora le dinamiche di contrazione del mercato nel quale si inserisce il nostro specifico caso Falck.

2.2. Il piano di ristrutturazione della siderurgia italiana

Il piano di ristrutturazione del comparto siderurgico nazionale, che ha accompagnato gli interventi effettuati nell'ultimo periodo di crisi (*tra i quali di rilevanza strategica la privatizzazione di tutte le Aziende di Stato*), fu in quel periodo regolamentato dalla Legge 451 del 19.07.1994 il cui art. 8 aveva stabilito un piano di prepensionamento anticipato di 15,810 unità, e dalla Legge 481 del 03.08.1994 riguardante contributi destinati ad incentivare la soppressione di capacità produttive nel settore siderurgico.

Il F.S.E. e la C.E.C.A. avevano inoltre messo a disposizione contributi straordinari finalizzati alla riqualificazione e ricollocazione del personale in esubero delle Aziende che, in numero di 44 su tutto il territorio nazionale, terminarono la loro attività produttiva, smantellando i propri impianti. E' in questo contesto che la FEDERACCIAI acquistò la maggioranza del pacchetto azionario della RICONVERSIDER, proprio per farne uno strumento specializzato nella gestione delle problematiche legate alla ristrutturazione del settore.

Nel periodo di crisi della siderurgia, la RICONVERSIDER ha sperimentato un modello di politica attiva del lavoro basato su:

- ricerca sul mercato del lavoro dei profili professionali richiesti e delle Aziende potenzialmente accipienti;
- riqualificazione dei lavoratori in esubero verso le esigenze del mercato;
- attività di ricollocazione del personale, con il supporto di aziende specializzate.

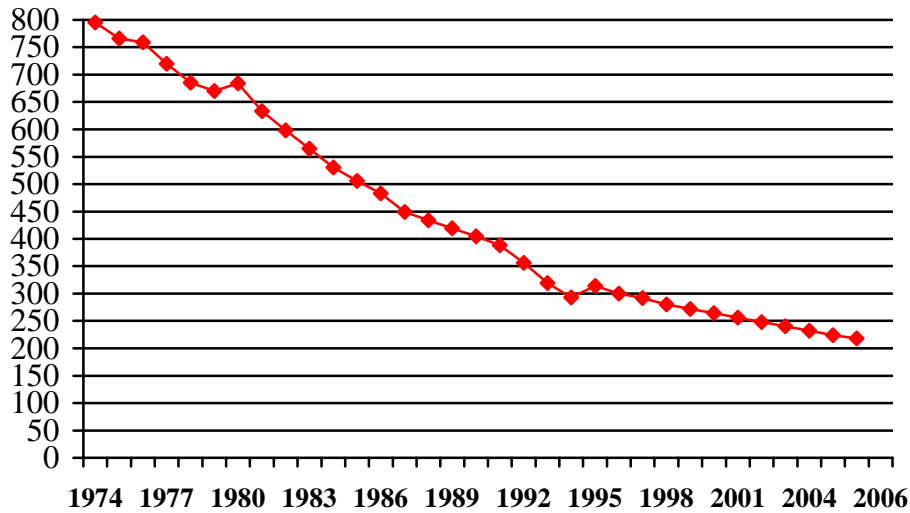
Con l'utilizzo dei contributi straordinari CECA e F.S.E. (Ob.3) i lavoratori delle 44 Aziende che hanno cessato l'attività e che non erano coperti dalla Legge 451 (prepensionamenti) sono stati quasi tutti ricollocati (oltre 2000 unità).

Ma analizziamo in modo piu' approfondito la relazione che corre tra la produzione di acciaio e gli effetti sul personale impiegato (1974-2006)

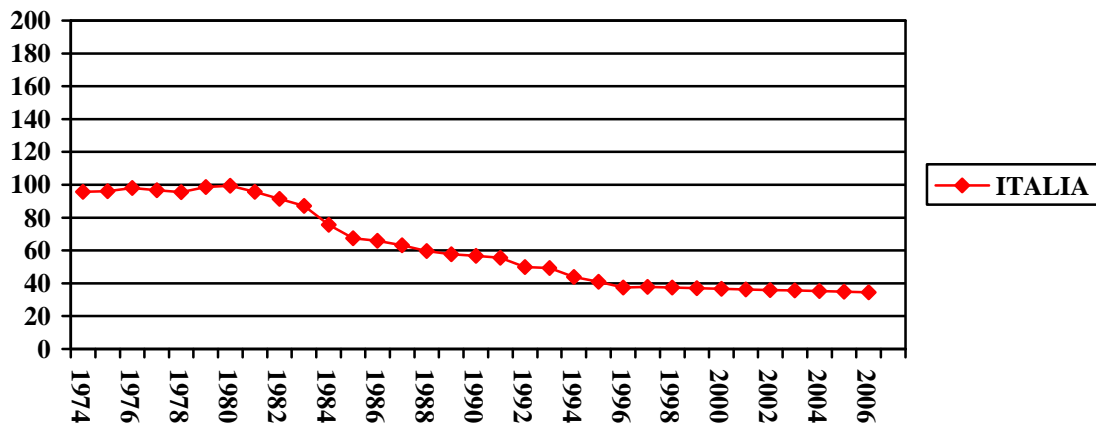
I grafici successivi mettono bene in evidenza l'andamento del personale dipendente nella siderurgia europea ed italiana, impiegata nella 1° trasformazione (settore CECA). La ristrutturazione siderurgica, profondamente marcata da due periodi di forte crisi nei primi anni '80 e nei primi anni '90 ha causato nella UE 15 un crollo dell'occupazione di circa il 60%. Il piano CECA e UE la drastica riduzione di costi, i forti finanziamenti nelle tecnologie e verso il mercato, il grande impegno nell'attività di formazione continua delle risorse umane (in Italia oltre 3.000.000 di ore) hanno consentito non solo di mantenere il livello di produzione ma di incrementarlo fino al boom degli ultimi anni.

Vedi serie di grafici : Dipendenti / produzione acciaio

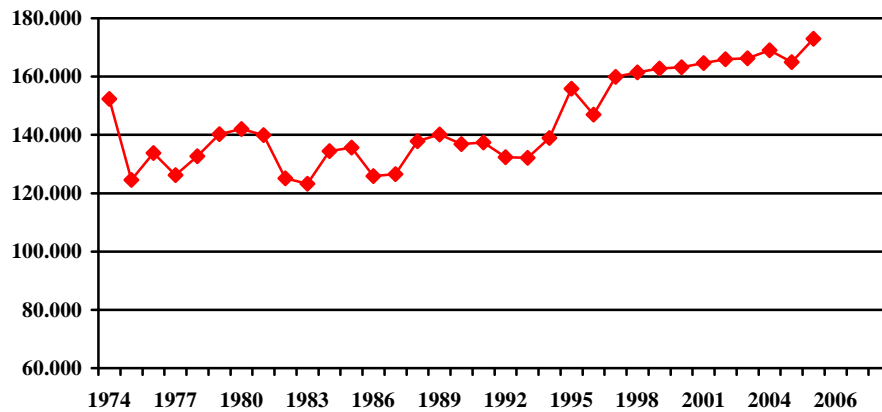
U.E. - DIPENDENTI NELLA SIDERURGIA
(in migliaia / Fonte Eurostat)



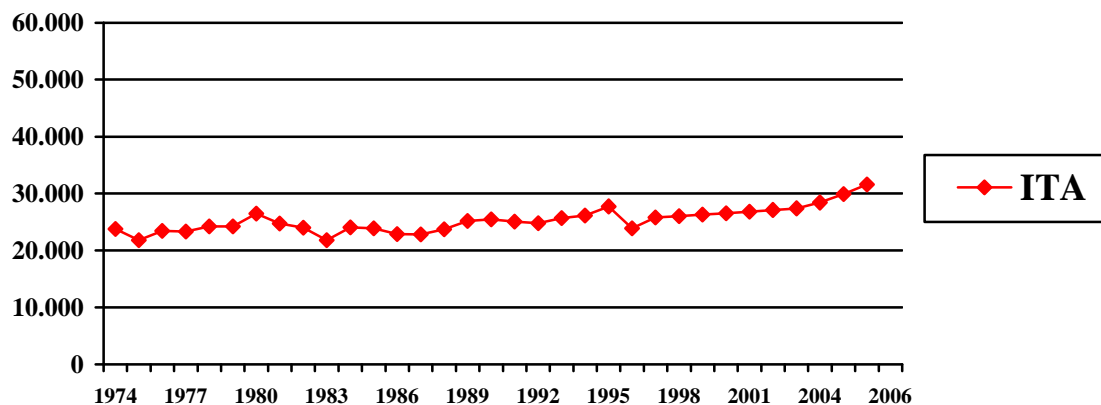
ITALIA - DIPENDENTI NELLA
SIDERURGIA
(in migliaia / Fonte Eurostat)



U.E. -PRODUZIONE DI ACCIAIO
(in migliaia di tonnellate / Fonte Eurostat)



ITALIA -PRODUZIONE DI ACCIAIO
(in migliaia di tonnellate / Fonte Eurostat)



3. Il caso Falck

3.1 Il caso Falck come modello di riconversione : Anni '80 e Anni '90

(Anni '80)

Il secondo notevole shock petrolifero (1979) causa una forte crisi nella siderurgia dove le aziende pubbliche si vedono finanziare le grosse perdite dagli Stati e le aziende private sono in grande difficoltà economica e finanziaria. Nasce il piano CECA di riduzione produttiva con incentivi per lo smantellamento d'impianti obsoleti.

La Falck affronta la propria situazione con un programma di riorganizzazione e ristrutturazione utilizzando gli incentivi previsti per la chiusura d'impianti e la forte riqualificazione del personale che nel 1987 scende a 500 unità (di cui 1000 alle

Acciaierie di Bolzano, poi cedute alla Valbruna) nel 1983 la Falck apporta in Sondel (società nata nel 1945) il settore elettrico.

(Anni'90)

La seconda drammatica crisi della siderurgia viene innescata dalla guerra del 1990 nel Kuwait e resa ancora più pesante dall'entrata in campo di nuovi paesi produttori a livello mondiale. Nasce un piano UE (Commissione Braun) che prevede uno smantellamento di impianti per un quantitativo pari a 30 milioni di capacità produttiva. Non vengono più ammesse le coperture finanziarie delle perdite delle aziende di stato e inizia la privatizzazione della produzione dell'acciaio.

La Falck cambia strategia. Si impegna in un grosso progetto di integrazione strutturale con l'Ilva/IRI, con risultati del tutto negativi. Nel 1993 un accordo sindacale prevede un programma di ristrutturazione dell'area di Sesto, con l'impegno della ricollocazione degli esuberanti a fronte di una forza di 1700 unità.

La strategia Falck per affrontare il tema degli esuberanti.

Agevolata da un tradizionale buon rapporto con i principali rappresentanti della città di Sesto S.G., curati attentamente lungo tutta la sua storia, l'impresa decide di dichiarare con trasparenza il suo piano di riconversione, facendo della concertazione con le parti sociali e gli enti territoriali (Comune di Sesto, Comune di Milano, Provincia e Regione) il metodo principale di programmazione degli interventi.

Conclude accordi con grandi imprese ed istituzioni per la ricollocazione del personale. Chiede a Federacciai di poter utilizzare a pieno la Riconversider, società specializzata nel settore, affidandole la gestione di un "centro di ricollocazione" controllato da un "Osservatorio Falck" (vedi Ricerca Università Cattolica del Prof. Cesare Kaneklin)

3.2. Le azioni intraprese

Consideriamo le Azioni progettate ed intraprese.

I due principali strumenti operativi sono stati:

- 1) **il Centro di Coordinamento** per la ricollocazione (vedi scheda di seguito) logisticamente collocato all'interno della Falck e gestito in stretto coordinamento tra la direzione del personale Falck e Riconversider;
- 2) **l'Osservatorio Falck** (vedi scheda), organismo bilaterale azienda/sindacato FIM, FIOM, UILM che si avvale in un secondo tempo del supporto dell'agenzia per l'impiego lombarda;
- 3) **la ristrutturazione** delle attività siderurgiche prevedeva 700 esuberanti;
- 4) **la dismissione** delle attività siderurgiche prevedeva 1000 esuberanti.

Per quanto riguarda le Provvidenze e sostegno vanno considerate:

- Legge 451/94: piano di prepensionamento di 15.810 unità
- Legge 481/94: incentivi per soppressione della capacità produttiva e investimenti in settori non CECA
- CECA ordinaria: premi di uscita, contributi alla mobilità
- CECA (VOLET SOCIAL): aiuti al reinserimento dei lavoratori
- F.S.E. (Ob. 3): sostegno alla formazione e riqualificazione di personale in CIG
- Legge 223/91: agevolazioni per personale in mobilità
- Legge 236/93: fondo occupazione nelle zone ad alta tensione occupazionale

Il Centro di Coordinamento per la ricollocazione

Lo strumento operativo della "mobilità Falck " è il centro di formazione e orientamento professionale rivolto alla ricollocazione , promosso da Falck e Riconversider in cui operano a tempo pieno risorse interne Falck e personale dedicato della Riconversider , coordinatori e gestori di un articolato sistema esterno di società esperte in attività di outplacement (schema a pag.13).

In stretto collegamento con l'osservatorio vengono individuati e gestiti quattro tipi di mobilità:

- GUIDATA verso il mercato,
- PROGRAMMATA verso aziende in accordo con sindacato e istituzioni,
- INTERNA verso nuove iniziative Falck ,
- SPONTANEA verso il mercato e il lavoro autonomo .

L'Osservatorio Falck

L'osservatorio Falck si è costituito nell'autunno 1993 dopo l'accordo sindacale sulla ristrutturazione . E' stato rafforzato il 13.1.1996, dopo la decisione di dismettere tutte le attività siderurgiche.

E' il sistema di monitoraggio delle opportunità di reimpiego in aziende esterne del personale interessato ai piani di ristrutturazione del gruppo Falck, anche a seguito di programmi di formazione , finalizzati alla riconversione professionale .

Di particolare rilevanza il supporto scientifico della Università Cattolica di Milano

Progetto A.F.L. FALCK/CECA di ricollocazione del personale in esubero da parte di Riconversider

Il progetto di ricollocazione del personale disponibile della AFL Falck di Sesto S.Giovanni, si è articolato sostanzialmente nelle seguenti fasi:

A - Organizzazione e gestione, con la collaborazione dell'Ufficio del Personale della Falck, di una "banca dati" del personale disponibile e dei posti di lavoro progressivamente individuati (aziende, colloqui, interviste, non accettazione del lavoratore, ecc.) .

Stesura dei curricula del personale interessato alla mobilità, finalizzati alla presentazione degli stessi ad eventuali aziende accipienti.

Predisposizione di una schedulazione della Banca dati e dei posti di lavoro individuati.

Analisi dei curricula

B - Assegnazione delle aree e dei settori di intervento alle Società incaricate della ricollocazione del personale Falck.

C - Raccolta e coordinamento dei programmi operativi delle Società incaricate della ricerca dei posti di lavoro e della ricollocazione dei lavoratori e controllo dell'attuazione dei programmi e del rispetto dei tempi prefissati.

D - Organizzazione e coordinamento di tutte le attività necessarie per la individuazione dei lavoratori aventi caratteristiche professionali idonee alla copertura dei posti di lavoro reperiti dalle Società incaricate della ricollocazione e,

previo contatto diretto con gli interessati da parte di Falck e i successivi approfondimenti (se necessari) da parte degli incaricati della ricollocazione, sfruttando eventualmente la presenza dei lavoratori interessati ad attività di formazione.

- E -** Coordinamento fra possibilità di ricollocazione e attività formative da stabilire ad hoc, in base a eventuali specifiche opportunità lavorative emerse dalla ricerca di posti di lavoro.
- F -** Controllo e reporting periodico sullo stato di avanzamento dell'attività di ricollocazione e eventuale riprogrammazione delle fasi successive.

Per lo svolgimento di questa attività la Riconversider decise di avvalersi, d'accordo con AFL Falck, anche di alcune Società e consulenti per alcune attività specialistiche e per allargare i settori di riferimento per l'attività di outplacement.

Con queste Società, fu impostata la suddivisione fra le stesse delle aree/settori/aziende di intervento. In un primo approccio fu ritenuto più corretto non operare sulla base di criteri predeterminati in via teorica, ma sulle indicazioni fornite dalle stesse Società interessate, che avevano già aree/settori/aziende di influenza propria. La suddivisione è quindi avvenuta (per quanto sinora operato) con le seguenti modalità (che potranno peraltro subire ulteriori modificazioni qualora la realtà lo renda necessario):

<i>Attività' 1</i>	Attività di ricerca/ricollocazione estesa prevalentemente nelle Province di Bergamo e Brescia (per il personale là residente) e ad un elenco di Associazioni imprenditoriali ed Aziende già in portafoglio della stessa Società
Attività' 2	Attività estesa ad un elenco di aziende indicate dalla stessa Società (prevalentemente la Grande Distribuzione);
Attività '3	Attività di ricerca/reperimento di opportunità di lavoro attraverso azione di telemarketing, estesa ad un area geografica rilevante (Provincia di Milano) con segnalazione degli esiti della ricerca a Riconversider per i successivi e più approfonditi contatti, selezione ed invio del personale interessato;

Agenzia per l'impiego della Regione Lombardia con la quale fu previsto di avviare un'iniziativa, finalizzata alla autoricollocazione di un gruppo di lavoratori. Si trattò anche in questo caso di un progetto-pilota, in una prospettiva di sviluppo della propria attività di intervento sul mercato del lavoro.

Nei mesi di giugno-luglio 1993, si procedette sostanzialmente ad impostare l'attività, attraverso :

- contatti con gli Uffici del personale di AFL Falck, al fine di reperire le necessarie informazioni numeriche, qualitative , ecc., relative al personale, in particolare a quello già disponibile;
- contatti finalizzati alla ricollocazione, messa a punto dei possibili interventi, individuazione delle aree/settori/aziende di intervento, illustrazione del quadro normativo di riferimento per una buona ed estesa conoscenza delle agevolazioni ricollocative offerte dal sistema, ecc.
- predisposizione delle necessarie strutture logistiche per le attività sia formative che di ricollocazione.
- inizio dell'attività di ricerca, riservata al personale sinora indicato come disponibile.

Tutta questa attività verrà programmata e gestita da un **Centro di Coordinamento per la Ricollocazione (CECOR)**, logisticamente collocato all'interno della Falck e il cui responsabile, sarà nominato da Riconversider,

Riconversider in veste di "Agenzia" per la siderurgia secondo la convenzione in via di stipula con Ministero del lavoro ai sensi art.1 D.L.1/93 attuò le seguenti Azioni generali :

1. Convenzione con "Agenzie regionali per l'impiego" lombarda e trentina per l'individuazione di aziende accipienti estrapolate dai files aziende/avvii al lavoro;
2. formalizzazione flusso informativo continuo con Istituti a Medio Termine (M.C.L., Interbanca, IMI, BNL);
3. protocolli d'intesa e/o convenzioni con Associazioni industriali territoriali, artigiane, commercio e cooperative, attraverso i soci di Riconversider, per canalizzare informazioni sul progetto alle Aziende accipienti
4. Contatti con interlocutori diretti su indicazioni FALCK
5. Incontri istituzionali per presentazione progetto (CECA, MINLAVORO, Regione, Provincia, Comuni Organizzazioni varie).
6. Accordo quadro, a valle accordo sindacale, con le OO.SS a livello regionale per fissare le regole del gioco della mobilità esterna.

Osservatorio Falck – RICONVERSIDER

Troverete in allegato alcune tabelle che illustrano i principali aspetti dell'attività del Centro Falck-Riconversider ("Osservatorio Falck") dalla fine del 1993 al 1996 .

PROCESSO LOGICO PER LA RICERCA DEI POSTI DI LAVORO SECONDO IL MODELLO RICONVERSIDER

UN MODELLO IN QUATTRO FASI:

UN PERCORSO DA SEGUIRE A SUPPORTO DELLE AZIENDE E DELLE O.O.S.S. CHE DEVONO ATTUARE UN PROCESSO DI CHIUSURA DI UN IMPIANTO:

1. STRUMENTI GESTIONALI PER FRONTEGGIARE IL PROBLEMA DEGLI ESUBERI
2. SCHEMA LOGICO PER LA RICERCA DEI POSTI DI LAVORO E LA RICOLLOCAZIONE
3. PROCESSO LOGICO PER LA RICERCA DEI POSTI DI LAVORO SECONDO IL MODELLO RICONVERSIDER
4. ESEMPIO DI UN PROCESSO OPERATIVO

1. STRUMENTI GESTIONALI PER FRONTEGGIARE IL PROBLEMA DEGLI ESUBERI

STRUMENTI SOCIALI

- CIGS
- INCENTIVI ALL'ESODO
- MOBILITA'
- PREPENSIONAMENTI

PROGETTI DI DEINDUSTRIALIZZAZIONE FINALIZZATI ALLA RIOCCUPAZIONE DEL PERSONALE IN ESUBERO (ESEMPIO FALCK)

- a. creazione di un centro polivalente
- b. creazione di una piattaforma logistica
- c. tutela ambientale (riciclaggio prodotti industriali)
- d.

PROGETTI DI RICOLLOCAZIONE ESTERNA

- a. ricollocazione collettiva
- b. outplacement individuale
- c. autoimpiego
- d. incentivi al lavoro autonomo
- e.

2. SCHEMA LOGICO PER LA RICERCA DEI POSTI DI LAVORO E LA RICOLLOCAZIONE

RUOLO DELL'AZIENDA

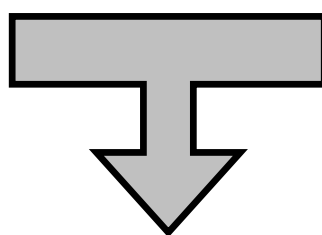
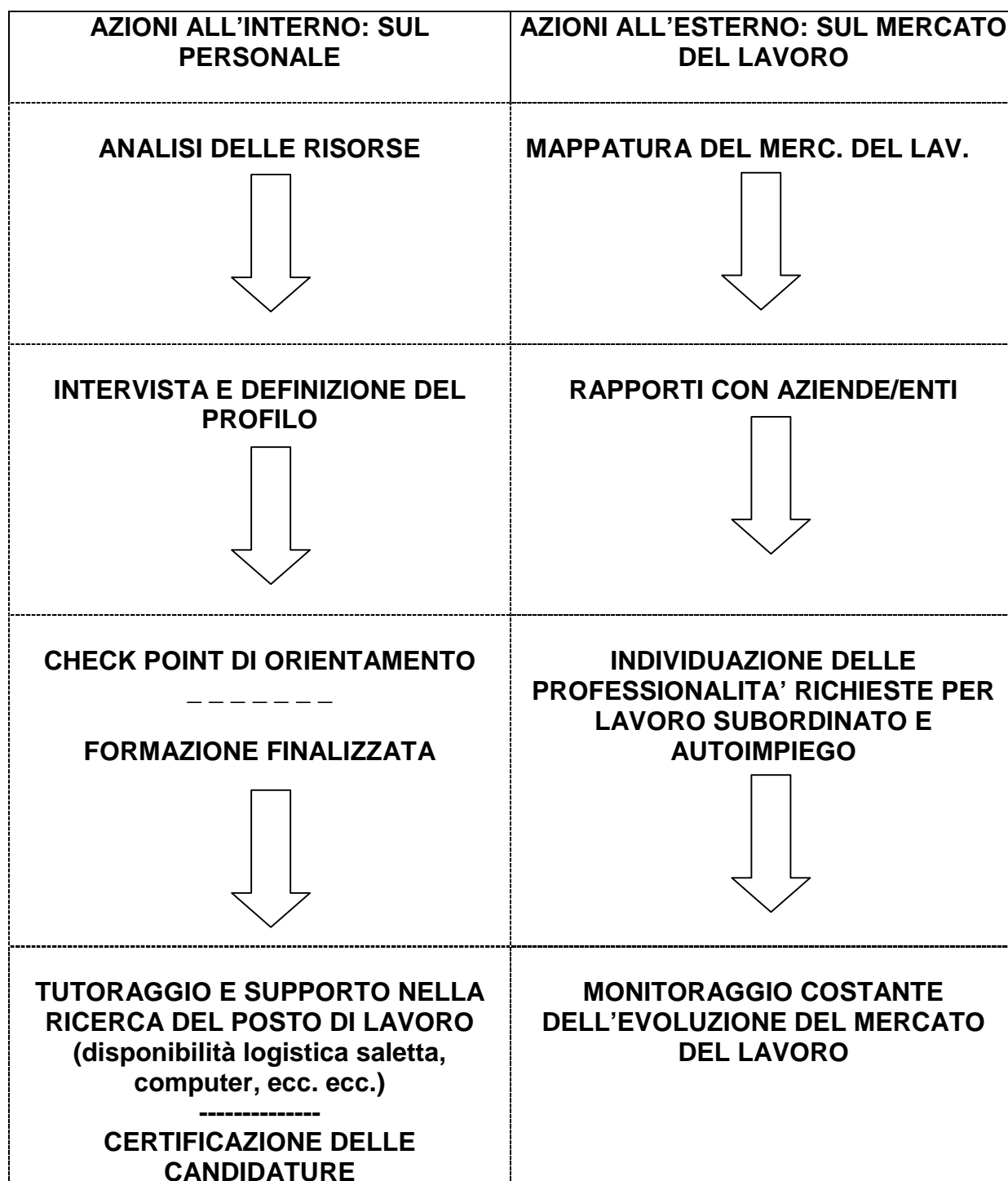
- ANALISI DEI PROGETTI
 - i. Esame dell'economicità del progetto
 - ii. Ricadute sociali
 - iii.
- RICERCA DEI PARTNERS E DEI FINANZIAMENTI PER IL PROGETTO
- PRESENTAZIONE DEL PROGETTO E DEI PARTNER ALLE ORGANIZZAZIONI SINDACALI E AGLI ENTI TERRITORIALI

RUOLO DELLA SOCIETA' DI CONSULENZA

- INDIVIDUAZIONE DELLE PROFESSIONALITA' RICHIESTE
- ANALISI CONGIUNTA CON L'AZIENDA DELLE RISORSE DISPONIBILI
- CHECK POIT DI ORIENTAMENTO
- ATTIVITA' DI RIQUALIFICAZIONE

OBIETTIVO COMUNE RICOLLOCAZIONI DERIVANTI DA NUOVE INIZIATIVE

3. PROCESSO LOGICO PER LA RICERCA DEI POSTI DI LAVORO SECONDO IL MODELLO RICONVERSIDER



OPPORTUNITÀ OCCUPAZIONALI

4. ESEMPIO DI UN PROCESSO OPERATIVO

AZIONI EFFETTUATE DALL'AZIENDA:

- DEFINIZIONE DI UN PIANO COERENTE CON GLI ACCORDI SINDACALI
- GESTIONE DEI RAPPORTI SINDACALI
 - ACCORDI GENERALI
 - GESTIONE DELL'EVENTUALE OSSERVATORIO (COMITATO PARITETTICO AZIENDA/SINDACATO/ENTI PUBBLICI (REGIONI, PROVINCE, AGENZIE PER IL LAVORO, ECC,) PER IL COORDINAMENTO E LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO)
 -
- COORDINAMENTO GLOBALE DI TUTTA L'OPERAZIONE
- GESTIONE DEL PERSONALE
- ASSISTENZA AL PERSONALE ESTERNO IMPEGNATO
- INTERVENTI DIRETTI CON ENTI PUBBLICI E PRIVATI, RAPPORTI CON I VERTICI DI POTENZIALI "ACCIPIENTI"
- ANALISI DELLE RISORSE DA RICOLLOCARE (*RACCOLTA DI DATI "FREDDI"*)
- ALLESTIMENTO DELLA STRUTTURA DEDICATA
 - SALETTE PER COLLOQUI, AULE, SALOTTINO OSPITI, ECC.
 - TELEFONI, FAX, P.C. E RETE AZIENDALE DEDICATI, ECC.

AZIONI DA AFFIDARSI A CONSULENTI/SOCIETA' ESTERNE

- PROGETTAZIONE GLOBALE DELL'INTERVENTO
- INTERVISTE INDIVIDUALI DELLE RISORSE DA RICOLLOCARE E STESURA DEL PROFILO:
 - PROFESSIONALITA' ACQUISITA, CAPACITA', COMPETENZE, INTERESSI, MOTIVAZIONI, ECC.
 - POSSIBILITA' DI REIMPIEGO, ATTESA
 - EVENTUALI ESIGENZE DI FORMAZIONE INDIVIDUALE
- DOSSIER DELLE CANDIDATURE
- MAPPATURA DEL MERCATO DEL LAVORO

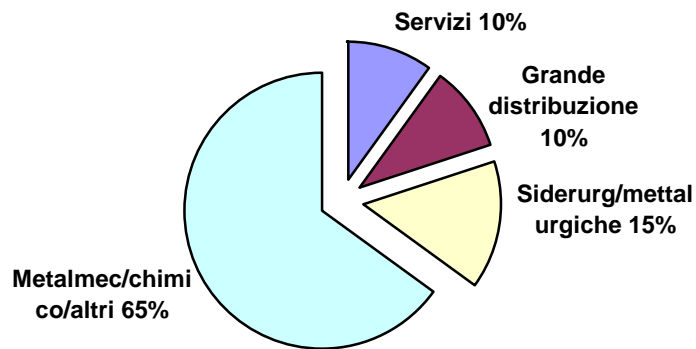
- CENSIMENTO DELLE OPPORTUNITA' LAVORATIVE, QUALIFICHE RICHIESTE, ECC.
- PROMOZIONE DELLE ATTIVITA' SUI TERRITORI INTERESSATI CON IL COINVOLGIMENTO DELLE REALTA' LOCALI (PROVINCE, COMUNI, COMUNITA' MONTANE, OO.SS., ASSOCIAZIONI DATORIALI, AGENZIE PER L'IMPIEGO, ECC.)
- MONITORAGGIO COSTANTE DELL'EVOLUZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO
- INDIVIDUAZIONE POTENZIALI AZIENDE "ACCIPIENTI"
- CHECK POINT ORIENTAMENTO per l'assistenza ad i lavoratori per individuare percorsi professionali, orientarli al cambiamento, gestire pregiudizi e comportamenti
- COLLEGAMENTO TRA PROFESSIONALITA' DISPONIBILI E PROFESSIONALITA' RICHIESTE
- PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI INIZIATIVE DI FORMAZIONE IN PRESENZA DI OPPORTUNITA' DI LAVORO AUTONOMO O SUBORDINATO PER ADEGUARE LA PREPARAZIONE ALLE ESIGENZE RICHIESTE
- ASSISTENZA POST – ASSUNZIONE NEL NUOVO POSTO PER UN PERIODO DEFINITO DI 3/6 MESI, CHE CONSENTA UN MONITORAGGIO DELLE...
- ASSISTENZA ALLE AZIENDE PER EVIDENZIARE LE AGEVOLAZIONI FISCALI E CONTRIBUTIVE PREVISTE DALLE NORMATIVE VIGENTI

Riportiamo ora i dati relativi ai risultati ottenuti nel periodo 1994-2001. I grafici della pagina seguente riportano le causali di uscita del personale:

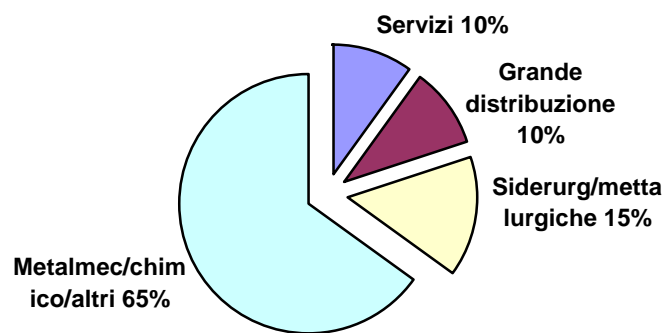
- applicando la legge 451/94, i prepensionamenti sono risultati 559;
- con gli incentivi del F.S.E. (Ob. 3) e VOLET CECA le dimissioni sono state 373;
- con gli strumenti interni "Centro ricollocazione" ed "Osservatorio" e con un sistema di società esterne di outplacement, oltre che degli incentivi si sono realizzate ricollocazioni esterne per 625 unità e, all'interno di società non siderurgiche del gruppo Falck, altre 138 unità per un totale di 1695 di cui agli accordi sindacali citati.

Gli altri grafici riportano tipologia e settore merceologico delle aziende accipienti e la ripartizione del numero di lavoratori assunti per numero di aziende.

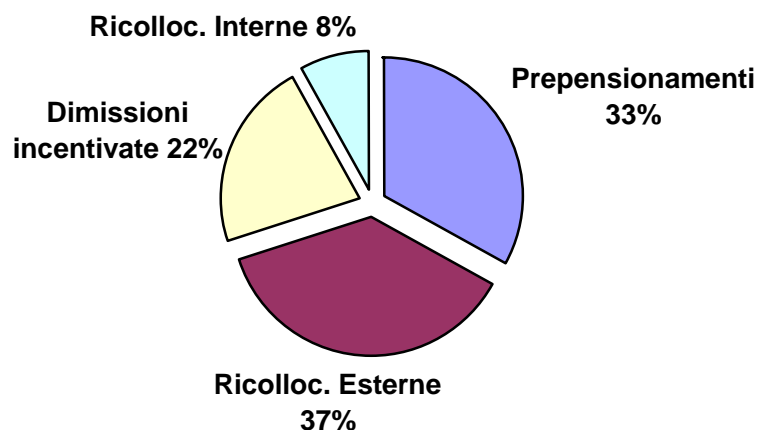
Settore merceologico di destinazione



Settore merceologico di destinazione



Causali di uscita



Numero aziende accipienti	Numero lavoratori assunti per aziende
3	> 10
6	5-10
12	3-4
150	1-2

(Anni 2000)

Falck esce dall'acciaio e dall'elettrico tradizionale, ma conferma la sua strategia di sviluppo nel settore termoelettrico di cogenerazione. Nel 2002 nasce Actelios, dalla scissione della CMI (Cantieri Metallurgici Italiani), è quotata in borsa e Falck ne detiene la maggioranza azionaria (in aumento). Produce energia elettrica da fonti rinnovabili e in particolare da biomasse e rifiuti. Sempre nel 2002 nasce Falck Renewables Ltd che si occupa di produzione di energia eolica con progetti in Campania, Calabria, Sicilia, Sardegna, Spagna e Gran Bretagna. La Falck Spa è un gruppo di 63 società di cui 50 nel settore energia rinnovabile. Sviluppa un fatturato annuo di 180 MLN € con 250 dipendenti, altamente qualificati e con dimostrata capacità nella costruzione e gestione d'impianti tecnologicamente d'avanguardia.

La "responsabilità sociale d'impresa" e il "change management" nella storia della Falck

La storia della Falck è piena di testimonianze che attestano uno stile di comportamento aziendale sempre orientato alla prospettiva temporale, il rapporto con il territorio e la responsabilità sociale verso le maestranze, l'ambiente, la comunità sociale e gli azionisti. Due fatti lo attestano in modo inequivocabile:

- Nel 1898 nasce, su iniziativa della Falck, l'A.I.M.I (Associazione industriali metallurgici italiani)
- Nel 1935 nasce la Fondazione Falck, con donazione al Politecnico di Milano, orientata all'organizzazione di 8 corsi e poi di 3 cattedre rivolte alla innovazione e

ricerca di prodotto / processo e alla formazione di risorse qualificate con “mentalità siderurgica” rivolta al cambiamento (Donazione ancora attiva oggi)

4. Le interviste

4.1 Conversazione con l'Ing. Ferdinando Pancaldi sul “Caso Falck”- Presidente di Riconeversider S. r. l.

S (Spreafico) / Intervistatore

P (Pancaldi) / Intervistato

S - Come vede l'utilizzo delle tre leve – Change management, Corporate Social Responsibility e Corporate Governance - al fine dell'anticipazione delle crisi industriali e del Caso Falck?

P - Rispondere con poche parole e pochi riferimenti non è certo facile.

Che cosa ci insegna il caso Falck?

La storia della famiglia Falck parte da molto lontano, attraversa quasi due secoli nel suo sviluppo, dato che inizia nel 1833 quando Georges Henry Falck venne chiamato in Italia per lo sviluppo di una piccola acciaieria di Dongo e vive ancora oggi, anche se inserita in una realtà completamente diversa. E' una storia lunga quasi 200 anni, e la Falck appartiene al Gruppo di imprese famigliari di ogni parte del mondo, che continuano a vivere a distanza di 200 anni rispetto alla data di fondazione.

E' una continua trasformazione che è possibile riscontrare in tanti altri casi e che credo sia destinata ad essere ripercorsa, con caratteristiche e comportamenti anche molto diversi, da molte aziende del settore siderurgico e non solo. Come la vita umana viene generata, attraversa un certo periodo e poi si spegne, mantenendo tuttavia la continuità della specie, anche le imprese sono destinate - ancorchè vengano gestite bene - a modificarsi e ristrutturarsi continuamente. Spesso travalicano a un settore all'altro cercando di mantenere viva la missione del “fare” che si portano dietro da tempo e che rimane comunque l'obiettivo ultimo dell'impresa stessa.

Oggi noi siamo spaventati dalla quasi isterica modificazione dei fatti che ci circondano dal punto di vista politico, sociale, ambientale e lo siamo particolarmente perchè non conosciamo e, probabilmente non dedichiamo molto tempo allo sviluppo della conoscenza, quali sono i modi per affrontare queste enormi e continue alterazioni dell'universo in cui viviamo. In questo contesto generale si inserisce ovviamente la vita e la necessaria capacità dell'impresa (e di un management della stessa) di cogliere in anticipo quelli che sono i vincoli/paletti che bisogna abituarsi a valutare e gestire nel loro profilarsi. Sono necessarie molte risorse per vincere questa continua sfida dal punto di vista tecnologico, del mercato, della commercializzazione, dell'allargamento della base produttiva, degli interscambi. E tutto è fortemente complicato, ma arricchito, da una progressiva presa di coscienza di uno sviluppo che deve essere sostenibile perchè rischia, così com'è, di rivolgersi contro di noi e di diventare quella che io definisco con una visione un poco pessimistica, “la nostra condanna” a lungo termine.

Un modello di sviluppo senza rivisitazioni continue sulla sua compatibilità con il nostro essere è un modello senza dubbio sbagliato. Da questo punto di vista la Falck ci può dire

delle cose molto utili: si tratta certamente di una impresa di famiglia ove lo scettro è stato trasmesso di padre in figlio e nipote, pur con una importante partecipazione di management esterno, e che comunque ha sempre curato dalla sua nascita il problema del suo domani, e il problema del rapporto con il mondo circostante in modo molto attento. Si citava come primo motivo di ispirazione, il fatto che, se è vero che “il saper fare” e quindi la “competenza” sono fondamentali per la nascita e la vita di qualsiasi azione/impresa, mi viene in mente che Georges Henry Falck era ...*casualmente(!)*...un'ingegnere metallurgico specializzato in siderurgia, pertanto ben competente in quei tempi nel saper fare l'acciaio.

“Competenza” che nel Gruppo Falck vediamo manifestata anche nello scendere per i suoi rami, sostenuta dalle capacità individuali delle sue maestranze e sostenuta da una politica sociale continua.

Un altro fatto estremamente significativo ci ricorda che la Falck ha fondato nel 1898 l'Associazione Italiana degli Industriali Metallurgici, il che mostra come chi aveva la leadership del settore, si era reso conto che - a differenza di quello che accade oggi nel nostro Paese ove l'associazionismo è vissuto in maniera distorta - era assolutamente strategico creare integrazioni e sinergie settoriali, per rafforzarne lo sviluppo.

S - *Sembrerebbe che alcuni dati che emergono dalla considerazione del caso Falck, possano essere considerati ancora attuali.. E' stato detto che si tratta di una azienda che fa i conti con la sua storia e le sue trasformazioni in modo trasparente, non voglio dire che non ha paura delle sue crisi, ma ha coscienza che nel ciclo di vita dell'impresa si possono presentare questi problemi.*

Si tratta di una azienda che non ha paura di reagire ai mutamenti per quanto essi siano turbolenti.

*Il terzo dato importante è **la formazione alle competenze** accompagnata da attente **politiche sociali**. Voglio dire che quando un'azienda è consapevole che la sua vita non è infinita e che sa affrontare i mutamenti, allora un manager che entra si rende conto dell'esistenza di questa cultura aziendale e condivide meglio le scelte dell'azienda.*

Lei mi diceva che secondo il suo parere la Falck aveva una mente, le competenze del fondatore, la trasmissione del sapere e la politica sociale intesa come alleanza con altri imprenditori e cura delle maestranze interne.

In questo caso si può allora affermare che lo strumento della Corporate Governance è veramente applicato e non “appiccicato” a un corpo senza la testa.

P - Aggiungerei a quello che lei ha sintetizzato in modo chiaro, un altro momento storico della Falck che sottolinea ancora di più quello che lei stava riassumendo.

Nel 1935 la Falck ha dato vita ad una Fondazione che stabiliva la concessione di un contributo quasi vitalizio – ancora esistente - alle università di Milano e in particolare il Politecnico, destinato a creare dei corsi di formazione. Questa iniziativa si è poi estrinsecata nello sviluppo di cattedre “specialistiche di siderurgia” rivolte alla formazione continua di tecnici, manager e nuove risorse volte all'apprendimento cosciente e vissuto sul campo.

Si è sviluppata una mentalità che è stata il presupposto del saper fare l'acciaio, del saper anticipare e programmare le problematiche che il mondo in divenire presentava all'impresa e suo management.

S - *Mi permetto di focalizzare sull'importanza che non si è investito solo per i propri dipendenti, ma puntando sull'istituzione di cattedre universitarie si sono formate risorse per altre imprese. Non siamo qui ad osannare la beneficenza della Falck, ma è una visione non presente in giro. Chi me lo fa fare di sostenere il Politecnico di Milano, se posso fare una scuola interna?*

P - E' stato sin dall'inizio dichiarato che l'obiettivo era quello di creare una sinergia forte con l'Università per la generazione di risorse per il proprio ed altrui sviluppo. E' chiaro che quello che lei dice è giusto poiché in siderurgia il cambio del profilo professionale era più dinamico e complesso di oggi; una parte delle risorse che venivano create per il Gruppo Falck, veniva poi irrorata verso l'esterno e nell'indotto. Ovvero c'era una trasmissione di competenze rilevante e che veniva alimentata dalle aziende di Stato e dalle aziende grosse private e che oggi è venuta praticamente a mancare.

Oggi mentre si riparla di scuole di alta siderurgia, i grandi produttori sentono la necessità di autocrearsi le risorse di cui hanno bisogno.

Tuttavia, a mio modesto parere, manca il senso dell'associazionismo che nella storia che raccontiamo era più sviluppato e che dovrebbe consentire di realizzare forti strutture comuni, volte a creare risorse sia personalizzate che rivolte al settore, puntando alla realizzazione di un livello qualitativo medio-alto di cui tutti possano godere.

S - *Questo potrebbe essere chiamato il settore del Change Management ,realizzato dalla Falck con una partnership continua con l'Università e l'istruzione e di un'apertura ad altri soggetti al fine di creare una classe alta della siderurgia: ovvero il change management non tanto rivolto a se stessi, bensì a tutta la famiglia professionale. Se il Change Management è stato ben descritto, cosa possiamo dire della Company Social Responsabilità (CSR) nel caso Falck¹?*

P - La CSR - che oggi viene proposta assiduamente e che rischia di diventare "modaiola" - già prima esprimeva il concetto che lo sviluppo, non compatibile con lo sviluppo che ci circonda, è monco.

I principi della CSR dovrebbe essere l'essenza dell'esistenza di ogni persona in termini di comportamento: i nostri obiettivi, finalità, desideri di emergere, di aumentare il potere dovrebbero essere compatibilizzati con quelli dei nostri simili. Non vorrei scendere troppo nel filosofico: e per tornare al nostro caso direi che l'orientamento alla CSR d'impresa che è un coacervo di individui, lo si trova nell'impostazione ideologica della famiglia Falck, portata avanti nella sua storia.

La CSR della Falck deve essere vista nel suo modo di rapportarsi costantemente con quelle che sono le realtà nella quale l'impresa è immersa; una delle prime responsabilità interne e vicine è quella verso le proprie maestranze. La storia della Falck è piena di interventi che possiamo definire di tipo "paternalistico buono", ossia volto all'aiuto dei dipendenti in particolari momenti di bisogno, al di là del puro rapporto di lavoro, al di fuori della fabbrica, soprattutto in occasione di particolari criticità delle famiglie dei dipendenti. Il comportamento volto alla salvaguardia e alla salute dell'ambiente e della sicurezza dei lavoratori si riscontra quando venne costituita in seno alla Falck una infermeria centrale volta a gestire in modo attivo l'andamento antinfortunistico. Tale

¹ Si dirà poi che i 3 concetti servono per modellizzare le strategie, le leve che abbiamo individuato in SECTOR sono concetti sinergici

servizio era volto a fare della prevenzione, creando una consapevolezza anche tra gli stessi lavoratori, essendo in primis uno strumento che consentiva di intervenire immediatamente al sorgere di un incidente.

S - *Quindi si potrebbe dire che la CSR è un tema emergente ma molto fluido, non ben coniugato e standardizzato, poiché le misure per certificare la responsabilità sociale sono ancora provvisorie e volontarie. Tuttavia la CSR non è solo da attribuire all'imprenditore, ma deve essere nella cultura delle maestranze e del territorio. Questo è un concetto importante poiché se scarico sull'imprenditore tutta la responsabilità di ciò, non si avrà condivisione delle scelte e non sarà possibile focalizzarsi sui concetti che ne conseguono. Ci sono stati momenti più paternalistici ove sono stati presi di petto la sicurezza e il tema dell'ambiente. Il tema della sicurezza è importante. A suo avviso la Falck relativamente alla sicurezza,(ad es. le infermerie)può considerarsi un precursore?*

P - Sicuramente perché le grandi imprese per funzionare discretamente bene hanno tutta una serie di controlli incrociati che vanno dall'interno all'esterno e che hanno degli obblighi di legge da rispettare; tra l'altro sono le più osservate. Esiste una dialettica continua e forte tra i rappresentanti dei lavoratori e i datori di lavoro su ciò che dovrebbe essere il rispetto della vita umana all'interno della fabbrica, l'incolumità sul lavoro e la vivibilità dell'ambiente. La grande impresa è più controllata dagli enti preposti alla verifica del rispetto delle leggi.

La Falck nel 1971 era il più grande produttore privato di acciaio in Italia e al di là di quello che ci appare essere una sua propensione naturale, ritrovata in tutta la sua storia, è stata anche spinta da queste procedure volte a mantenere uno stato di vigilanza elevata. Questo è tipico e lo si vede tutt'oggi ove si registrano migliaia di infortuni mortali e gravi nel nostro Paese - circa 1300 infortuni mortali all'anno – e la maggiore parte di questi si verifica presso società abbastanza improvvisate e lontane dal pensare in termini di responsabilità sociale e continuità.

Detto questo che ci serve per collocare l'impresa, la Falck ha posto sempre una grossa attenzione sia agli aspetti infortunistici e ambientali. Purtroppo è un grandissimo problema di oggi.

L'infortunio sul lavoro è un gravissimo problema sociale e va affrontato con un impegno veramente comune delle parti, superando finalmente il continuo rimpallo di responsabilità tra l'inadeguata culture dell'impresa e l'anomalia nel comportamento dei lavoratori colpiti.

S – *la Falck, dopo la ristrutturazione è un grande produttore di energie rinnovabili. Non Le sembra che questo possa dipendere anche dalla sua sensibilità in merito alle questioni ambientali?*

P - Il caso Falck ci insegna che, pur partita dalla specializzazione siderurgica, non ha perso mai di vista ciò che accompagna l'acciaio. L'acciaio è "fatto" di materie prime e di energia (in particolare l'acciaio elettrico prodotto in alta percentuale in Italia).

La Falck dal 1916 pensava già alla costruzione di centrali idroelettriche in Valtellina per poter generare l'energia necessaria alla produzione. La Falck ha sempre pensato alla diversificazione della sua attività ed è sempre stata nel settore elettrico tradizionale anche se prevalentemente la sua produzione di energia era rivolta all'autoconsumo.

Sesto era stata scelta nel 1906 come punto logistico nevralgico, perché il maggior mercato dei suoi prodotti era rappresentato dalla grande Milano e i terreni erano disponibili a basso costo. Esistevano inoltre nell'area efficienti infrastrutture (tra cui la ferrovia).

Sesto S. Giovanni dal 1906 al 1990 è diventata Milano, e questo ha reso progressivamente incompatibile il tipo di produzione con lo sviluppo della città. La Falck è stata trasparente, nei riguardi delle istituzioni tra cui i sindacati: sono stati dichiarati i propri intendimenti dato che con quella situazione non si poteva andare avanti. La Falck opera attualmente su tecnologie sulle quali ha già investito su di essi da tempi non sospetti.

S - *Questo si inserisce all'aspetto della CSR in rapporto con le parti sociali. Nel caso Falck la ristrutturazione dal punto di vista quantitativo è stato gestito in modo efficace ed efficiente. Sarà stato anche dolorosa ma alla fine il bilancio è positivo. Si accennava alla Corporate governance,, quando il mercato era sottoposto a delle variazioni importanti, l'azienda non è stata ad aspettare ma ha dichiarato le sue strategie. Dietro queste parole c'è un conflitto non facile, anche interno alle maestranze.*

P - Un conflitto interno, sì, ma la decisione è stata precisa anche se frutto di una discussione interna pluriennale: rimanere o uscire dall'acciaio. Uscire significava dal punto fisico essere estirpati di un organo importante.

S – *Riconvertire o dismettere?. Questo era il dilemma.*

CSR e CG: abbiamo parlato della produzione, sicurezza e ambiente. La questione non ancora risolta è quella dell'impatto ambientale delle acciaierie.

P – Ai tempi d'oro tutto il Gruppo Falck (A.F.L. /Tosi/Bolzano e C.M.I.) aveva 16000 dipendenti e nel territorio di Sesto la popolazione industriale assomava a 40000 risorse (includendo Magneti Marelli, Pirelli, Breda e altri). Ogni cambio turno riguardava circa 8.000 / 10.000 persone. Il problema della conversione Falck si è inserito in un enorme problema di sviluppo post-fordiano del territorio di Sesto.

S –*Cosa si può dire della componente sociale, dato che il committente di SECTOR è la DG Employment Social Affaires?Come era il rapporto con le maestranze, con il sindacato e le parti sociali, gli Enti, il Comune di Sesto e la Regione?*

P - Io posso essere più preciso per quanto riguarda il modo di mantenere corretti rapporti di dialettici co la parte sindacale , perché come Riconversider li abbiamo vissuti molto da vicino.E' stato un impegno vissuto intensamente e con forte emozione perché accompagnato da una emorragia continua di personale passando dai 6.000 degli anni '80 ai 1700 circa esuberi.

L'aspetto positivo di questa operazione è stata la ricollocazione di tutti gli esuberi, con un successo formalmente apprezzato anche dalla Unione Europea.

Tutto ciò è stato realizzato con la presentazione sempre aggiornata di piani di ricollocazione fortemente dibattuti con il sindacato, che ha capito effettivamente che mantenere in vita una presenza industriale così "pesante" come la Falck con 4 stabilimenti produttori di acciaio, all'interno di un territorio come questo, era diventato incompatibile.

L'obiettivo progressivamente accettato era quello di assicurare la continuità del lavoro, dato che la continuità della produzione dell'acciaio non aveva più alcun senso. Quindi io credo che con il sindacato interno ed i sindacati territoriali ci sia sempre stato un rapporto continuo, fitto anche se conflittuale. Nel 1993 in occasione di un convegno presentato all'Assolombarda, con tutti gli attori che avevano partecipato alla stesura di un accordo sindacale che progressivamente avrebbe portato allo smantellamento degli impianti, ci fu una presa d'atto quasi unanime, e in particolare dal sindacato che riconobbe che tale operazione - seppur così pesante socialmente - sarebbe stata possibile perché c'era trasparenza tra le parti in gioco ed era anche elaborato il progetto futuro di riconversione, sempre in un clima di continua concertazione.

Relativamente agli Enti e le istituzioni locali non ho dati di riscontro personali, tuttavia mi risulta che il Gruppo Falck era anche riconosciuto positivamente a livello territoriale. Purtroppo anche dove la realtà produttiva di una grande azienda è particolarmente vitale per lo sviluppo sociale ed economico del territorio, ebbene, la stessa non è sempre ben vista. Per quanto riguarda la Falck ha sempre operato in un modo responsabile e ciò gli è stato riconosciuto. Questo è uno degli aspetti che hanno permesso di elaborare un forte progetto di riconversione, che è poi approdato ad un risultato finale concreto.

S - *Il tema della trasparenza non è che può scomparire in una organizzazione in presenza di una crisi, ma deve far parte di un comportamento a tutti i livelli delle maestranze, sino ai manager e al consiglio di amministrazione.*

P: Deve essere alla base di un comportamento convissuto responsabilmente con gli attori del territorio, anche quelli istituzionali. L'impresa deve essere percepita come qualcosa di vitale, propositivo e compatibile con lo sviluppo del territorio. Bisogna operare nel lecito al fine di garantire anche il benessere sociale.

S - *Nel caso Falck, in quel conteso storico per una azienda produttrice di beni durevoli con un mercato turbolento ma con situazioni abbastanza prevedibili non trasportabile in settori della produzione dell'alta tecnologia con produzione di beni durevoli, in una situazione che ha degli scenari che sono abbastanza chiari, la CSR e il Change management possono essere due leve sufficienti per affrontare una ristrutturazione ed una crisi.*

Faccio questo appunto perché della Corporate governance se ne è parlato poco poiché è trasversale: la gestione aziendale era trasparente, il management era presente e affrontava il conflitto dichiarando le ragioni per cui doveva dismettere alcuni stabilimenti e ricollocare. La proprietà richiedeva dei sussidi alla Regione piuttosto che alla Ue poiché il problema della ricollocazione era così impattante da richiedere l'intervento di più attori territoriali anche a livello sovranazionale.

P – La storia della Falck rappresenta “un caso” che si è inserito in una “bolgia” di crisi, riconversioni e smantellamenti nel mondo della siderurgia italiana ed europea.

S - *Le due leve che ritroviamo nel caso Falck sono il Change Management diffuso e rigorosamente curato e la CSR intesa come dialogo continuo con le maestranze e le parti*

sociali, gestendo i periodi di sviluppo come quelli di crisi in un clima di rigorosa trasparenza.

P –Per quanto attiene la Corporate Governance, rappresenta uno strumento di pianificazione e di misura senza il quale non esistono i supporti essenziali sia per il C.M. che per la CSR. Gli eventi che gestiamo e di cui stiamo parlando, se non vengono accompagnati da rilevazioni precise e continue nonché raffrontate con piani e budget, è come se non fossero avvenuti. Molte aziende presentano scarsa cultura da parte di manager o tecnici aziendali che non capiscono l'importanza della CG, che viene vista come uno strumento di controllo sui comportamenti, mentre in realtà è il sistema di regolazione aziendale, che consente, fissati gli obiettivi, di valutarne in continuità gli scostamenti e quindi di “gestire”.

4.2 Conversazione con il Presidente del Gruppo Falck – Ing. Federico Falck

F: Federico Falck. Intervistato

S: Gerolamo Spreafico. Intervistatore

Presentazione del progetto Sector. Gli obiettivi generali. Riconversider ha voluto descrivere il Caso Falck come caso significativo . Il caso Falck : cosa abbiamo appreso.

S: La Società Acciaierie Falck ha avuto una dinamica molto interessante e complessa dal punto di vista delle trasformazioni che si sono susseguite . Non potremo qui ricostruire tutta la storia , ma ci interessa avere un contributo in relazione al seguente tema : come sono state gestite le trasformazioni (e le crisi) da un punto di vista della attenzione al Capitale umano ? Meglio dire : il nostro progetto parte da una ipotesi : le trasformazioni possono essere meglio controllate se la proprietà cura le seguenti leve : una strategia di Change management ; una politica Corporate Sociale Responsabilità e una strategia di Corporate Governance . Ritrova queste tre leve nella storia di Falck ?

F - Sembra che nessuna delle tre leve prevalga nella storia della Falck.

Sono componenti, almeno per quanto riguarda la Falck di una evoluzione. Dal punto di vista temporale nasce prima la responsabilità sociale. Noi siamo sbarcati a Sesto nel 1906 ma già a partire del 1905 si sono costruite le case dei futuri dipendenti. Molti dipendenti si sono formati lavorando su componenti meccanici ed elettrici, montando gli impianti che poi avrebbero gestito, una cosa che non facevano tutte le aziende storiche. Sbarcare a Sesto un borgo agricolo con 8000 persone ove c'erano le marcite : in una cartina del 1957 dentro lo stabilimento Vulcano si vede ancora una marcita funzionante perché c'era una cascina. Infatti finito il turno di lavoro la gente andava a caccia. Abbiamo portato dunque una cultura nuova e con questa cultura abbiamo avuto il problema anzitutto di importare della manodopera prima dalla Brianza e poi dalla Bergamasca . Non tutti i bergamaschi si fermavano ,alcuni viaggiavano e c'è stata la solita mescolanza che sfociava negli sposalizi tra gente conosciutasi in fabbrica, si avevano case, l'albergo degli operai, l'albergo degli impiegati, villette per i quadri. Non solo noi ma Breda, Magneti Marelli avevano importatati una numerosa popolazione (prima della grande crisi) elevando il numero un valore di 120.000 unità. Attualmente Sesto SG conta 80.000 unità, e la riduzione è data dalla sia chiusura di alcune fabbriche, sia per la crisi demografica. Rispetto all'inizio la popolazione si è decuplicata.

A tal fine il rapporto della Social Responsibility è fondamentale : dopo aver pensato alla casa si è pensato alla istruzione e si è cominciato con i Salesiani, perché potevano allestire una scuola su misura. Si tenga presente che a tale scuola hanno studiato tra i molti anche alcuni personaggi che poi hanno militato nelle fila del terrorismo. (La colonna Walter Alasia di cui Forestieri che era un nostro dipendente)

Una terza variabile dopo la casa, la formazione è il dopolavoro poiché ci si trovava in una zona agricola. Si è dovuto pensare alla ricreazione , al tempo libero, alle vacanze con le colonie estive ed invernali. Addirittura si era arrivati a fare la scuola di taglio e cucito per le donne. Lei non si ricorda ma a Bolzano c'era la Lama Bolzano. Cosa era la lama Bolzano ? Fu impiantata prima dell'insediamento delle Acciaierie molta manodopera Bresciana (zona povera) e dal Veneto in una zona dove si parlava tedesco (e del resto Mussolini voleva italianizzare il territorio) Il problema era cosa poter fare alle donne oltre la cura dei figli? Produrre queste lamette da barba che richiedevano una manualità fine , propria delle donne . Se lei va prendere Pirelli o Fiat troverà le stesse cose.

S: Potremmo dire che prima di far nascere l'azienda si agisce sul contesto sociale, prendendosi cura del territorio. Poi si innesta l'insediamento produttivo.

F: Sì, si erogavano borse di studio, sussidi per la prima casa, venne creata la prima cattedra privata di Siderurgia in Italia che poi divenne pubblica nel 1968. Dopo il 1968 inizia il processo lento ma inesorabile che porta alla crisi del 1975 che costringe l'Azienda a licenziamenti a cascata. In quegli anni si assiste anche ad un cambiamento : il passaggio dall'organizzazione dei servizi sociali da parte della fabbrica (Falck) all'erogazione tramite lo Stato. Cio' induce anche un cambiamento culturale nella percezione del posto di lavoro : mentre prima entrare alla Falck, alla Fiat o alla Pirelli voleva dire entrare in un universo sociale ambito e distinto perché portava sicurezza, il rapporto cambia poiché i bisogni della società cambiano. Ma tornando alla relazione organizzazione del lavoro organizzazione della Società possiamo fare un passo indietro e trovare le stesse costanti . Nel 1917 dopo Caporetto che portò una chiamata alla armi della classe 1899 le fabbriche si ritrovarono sguarnite (Falck e Breda): vennero così importati molti libici e per correttezza la Falck (e solo la Falck) li denunciava al Commissariato. La CSR è stata sempre applicata nella nostra azienda in contesti che però erano in continua modificazione. Ai fini degli anni '70 le scuole di proprietà della fabbrica vennero chiuse perché avevano perso di significato e lo Stato erogava l'istruzione in modo capillare (accresciuto livello di scolarizzazione). Noi avevamo : la scuola elementare (Montessori), la scuola media dove adesso c'è la Sondel ed appunto il rapporto con i Salesiani.

Quando ciò finì il rapporto con la società che ci circondava era quanto meno importante . Lasci perdere i sindacati e le istituzioni ; la gente doveva convivere con i fumi rossi della acciaieria ,l'inquinamento, i rumori, le sirene. Il rapporto doveva essere necessario e coeso, i bisogni erano meno materiali e più legati alla qualità della vita. Affrontare i problemi dei figli: droga e disadattamento dei giovani. Ecco allora che insieme ad Assolombarda (ndr Sodalitas: Federico Falck è l'attuale presidente) pensammo una idea che si è rivelata intelligente : impiegare gli ex-manager che avevano un patrimonio da dare non tanto per fare concorrenza agli occupati (facendo i consulenti), bensì all'interno di enti no-profit attraverso mirati programmi di formazione per rispondere ai bisogni della Società. In Italia ci sono 800.000 occupati nel no-profit: non è un settore trascurabile .

S. La CSR ha sempre accompagnato la Falck con modulazioni differenti, per il bene e la sicurezza della società e delle famiglie. La CSR anche all'interno della fabbrica. Ma soffermiamoci su come sono state affrontate da un punto di vista sociale, del capitale umano le crisi imponenti cominciate nel 1975.

F: Una attenzione alla sicurezza è sempre stata presente in un contesto, quello della acciaieria certamente molto rischioso. Era stato messo anche un cartello all'entrata della fabbrica ove si indicava il conteggio dei gg di mancato infortunio. Ma parliamo delle crisi. Dal 1975 (1974) inizia la crisi che all'inizio non si pensava fosse strutturale, solo dal 1979-1980 dopo il Kippur, dopo la crisi energetica si capì l'entità della crisi (anche perché il primo semestre del 1980 era stato buono). Qui inizia la Crisi manifesta. Voglio però dire che la Siderurgia, nessuno lo dice ma tutti lo sanno è sempre stata due volte pagatrice con il carbone della comunità perché noi pagavamo come tutte le aziende tramite l'IVA: una parte andava alla comunità e una parte andava alla Comunità Europea come forma di garanzia per prelievi successivi. Il trattato di Roma sanciva queste condizioni. La audience dell'industria siderurgica nonché carbonifera in Europa era molto alta rispetto a tutte le altre industrie. Molti si sono lamentati che alle aziende arrivassero soldi pubblici ma di fatto il contributo dato alla Europa era privato.

S. Questo non è noto. si pensa che l'imprenditore quando è in crisi preleva dal pubblico.

F. In realtà il meccanismo è diverso. Una parte minima del fatturato andava alla Comunità UE e solo dopo era possibile prelevare un prestito. Il privato finanziava la CECA che a sua volta faceva dei prestiti o dava delle sovvenzioni/provvиденze alle comunità locali.

Solo dopo ben 3 ondate di crisi, la CECA mise il sistema siderurgico con le spalle al muro: o ci si adeguava alle normative europee con tutta una serie di certificazioni correlate, oppure si sarebbe proceduti al totale smantellamento degli impianti senza avere alcuna sovvenzione.

E' chiaro che la CSR è stata non solo interna ma anche esterna, ovvero aderente a obblighi normativi.

Relativamente al Change Management è chiaro che uno dei nostri tentativi nel 1985 per risollevarsi dalla crisi è stato quello di prendere un manager: venne assunto l'Ing. Capraro. Vennero create le divisioni per prodotto in seno alla Falck e successivamente a partire da queste divisioni vennero fatte delle società a parte in diverse. Prima il gruppo era gestito da manager nati all'interno però la famiglia aveva un ruolo operativo. Venne fatta la scelta di scegliere un manager esterno. Si volle con l'Ing. Capraro prima e poi con l'Ing. Colombo (che proveniva dal settore elettrico) e con lui si fece un piano di ristrutturazione per il passaggio dall'acciaio all'energia.

S: In questo cambiamento di strategia e di capitale umano, da Falck a Sondel come è avvenuto?

F: nel caso di Sondel sono state prese delle risorse giovani pronte per sostenere la fase di start-up; è stato tentato di convertire le maestranze esistenti ma senza risultato dato che avevano una forte connotazione dell'acciaio. L'outplacement non è stato semplice.

Dopo il primo gruppo di 4000 con cui si è dovuto procedere a una iniziativa di accompagnamento è sorto l'Osservatorio .

Il gruppo degli ultimi 1600 e rotti sono stati riconvertiti e reindirizzati alle altre società :circa 100 alle ferrovie e 20 alla discarica ; circa 300/400 persone ai prepensionamenti, tutto il resto è stata fatta una ricerca di mercato e sono stati organizzati percorsi individualizzati con bilancio delle competenze. Le persone hanno accettato di lasciare la grande industria per andare nella PMI ove i rapporti era diversi. Questo passaggio culturale nella percezione del posto di lavoro da parte dei lavoratori ha richiesto una particolare cura . Ecco la valenza dello Psicologo e la ricerca fatta in merito dalla Università Cattolica.

S: è importante avere all'interno dell'azienda una figura che crei fiducia e rassicuri anche nei momenti di crisi . Lavorare per Falck significava lavorare per tutta la vita in un posto sicuro ed ora il quadro cambiava.

S: Parlando di Change management verso i dirigenti, nel momento di crisi/ristrutturazione è meglio optare per l'ingresso di dirigenti e manager esistenti o per nuove leve?

F: Nell'esperienza della Falck è meglio avere nuove leve. Il CM non è tutto, occorre inserire a questo punto il concetto di decisione strategica. Il problema Falck è stato un errore strategico: la Falck ha vissuto per tanti anni sulla base dei disservizi del Gruppo ILVA. La qualità era bassa e la Falck con un prezzo poco più alto garantiva una qualità maggiore. Ciò è andato avanti per parecchi anni, quando il mercato è andato in stagnazione e l'industria statale viene fortemente sovvenzionata. Ecco che la Falck non essendo market leader nella produzione dei tubi inizia a soffrire il fatto di essere un gruppo di medie dimensioni che produce con una qualità media per svariati settori ma senza avere una particolare specializzazione. L'errore strategico è stata la mancata specializzazione. Si è cercato di ovviare a ciò con l'accordo con ILVA. Due aziende che erano sempre state concorrenti con una cultura diversa e che si sono trovate in crisi nello stesso momento. L'accordo non ha retto. Da parte del Gruppo Ilva si leggeva una certa arroganza. E' stato uno spreco di risorse. Il problema è che il gruppo ILVA ha una politica diversa ove si applica una qualità bassa con basso costo.

F: dalla mia esperienza nel settore anche dal punto di vista dirigenziale, mi chiedo come è possibile gestire una azienda come ILVA con delle politiche e mentalità che è in diretta antitesi del change management, CSR e CG. Noi crediamo in un certo valore ed impostazione della struttura e del valore del management.

Nel Gruppo ILVA il management è troppo variegato e legato da vincoli più di parentela che fa effettive capacità gestionali. Il Sig. Riva è un uomo con una precisa mentalità volta al controllo capillare ed alla standardizzazione della produzione.

S: Ora la Siderurgia gode di un momento favorevole : veda ad esempio la Feralpi di Brescia che deve cio' anche ad una forte ristrutturazione nonché continui accorpamenti . Detto ciò voi preferite restare nell'energia rinnovabile o avete dei rimpianti verso il settore siderurgico ?

F: Io non ho rimpianti perché la nostra situazione in quel momento non poteva che seguire ciò che è stato.

Il successo di ora è che Cina e India sono divenuti dal punto di vista tecnologico i più imponenti. Si è passati in Italia da 80 produttori di acciaio di mercato ai 7 di adesso

(l'ultima crisi/ristrutturazione ne ha ridotti ben 44). Negli ultimi 4 anni ci sono stati fortissimi margini nell'acciaio. Il problema ora per questi colossi è l'approvvigionamento di materie prime ed energia non sufficienti alla domanda.

S: Il Caso Falck ha una CSR presente nel DNA della famiglia che viene modulata in base al variare del contesto sociale. Cambiano i rapporti con la realtà circostante. Anche le risposte verso il territorio debbono essere modulate. Lei Dott. Falck che è Presidente della Sodalitas, come vede la diffusione della CSR in Italia ?

F: sono pochi gli imprenditori che vogliono mettere la loro faccia applicando politiche di CSR. La faccia in Italia ce la mettono pochi .

S: E circa le politiche di change management nelle aziende italiane quale è il suo parere ? Sembrerebbe che il Change management è presente quando c'è da fare una riorganizzazione interna e allora è bene rivolgersi ai dirigenti interni, quando ci si trova di fronte alla ristrutturazione in toto è meglio optare per personale esterno?

F: In una azienda ove per lungo tempo dei manager hanno lavorato ed hanno anche avuto una storia di successo è difficile cambiare. Ci vuole una discontinuità.

S: nel nuovo gruppo Falck, la CSR e il CM sono ancora presenti? E la formazione? La % dei laureati.

F: Occorre anzitutto dire che occorre differenziarsi molto per stare nel mercato e vi sono numerosi progetti, non è detto che vadano tutti a buon fine. Ci possono essere reazioni , è un po' diverso ormai insistere sullo stesso prodotto . Il ritmo delle trasformazioni è molto veloce ed il ricambio di mentalità anche da parte degli azionisti non è così immediato. Occorre sviluppare progetti propri. Andando all'estro c'è un ulteriore cambio di mentalità . Questa è la sfida ora . Actelios ha una sua CSR, con il bilancio sociale: uso di termovalizzatori eco-compatibili ed accesso al pubblico degli impianti nonché delle informazioni. Emissioni non nocive.

S: Si puo' dire che la CSR diventa allora una opportunità di business ?

F: No. Non è esattamente una opportunità di business .E' invece un modo diverso di operare in modo che il mezzo sia funzionale al personale, come le accortezze nella costruzione delle case dei dipendenti e lo sviluppo compatibile.

S: ci sono differenti approcci di affacciarsi alla CSR: o la logica della "moda" o la logica win-win.

F: per forza che le cose debbono andare bene: studio dell'impatto, studio della flora e fauna (possibile inquinamento) ed impatto sulla popolazione ed azioni di mitigazione.

S: Sul CM ciò che si imprime nell'organizzazione il dirigente non è più italiano ma europeo.

F: la transizione non è facile dato che c'entra la gestione del potere...l'Italia è troppo ristretta...problemi di controllo e CG. Occorre avere nervi saldi e credere nella propria vision.

S: Per Acetilos...

F: Ora l'azienda ha nuove sfide . Gli italiani sanno riprendersi...ma c'è il grosso problema della scuola. Se ne è anche parlato in Assolombarda, ovvero sostenere le scuole ed agire sui programmi di formazione. Educare i propri figli o non si va da nessuna parte. Occorre investire nell'istruzione e nella ricerca. La Scuola dovrebbe essere riformata, occorre una cultura del merito.

S: quindi l'istruzione come elemento base e della qualità. Ragioniamo sulla questione dell'internazionalizzazione che è presente in tutti i Paesi, ad es. i meccanici francesi sono andati in Romania e in Polonia e sono poi ritornati in Francia e non sanno come stare sul mercato, lo stesso accade in Spagna. Ad es. per l'extremadura, che era zona agricola non sanno se la via dell'informatica e dello sviluppo tecnologico che hanno intrapreso condurrà ad un risultato. Per il Portogallo idem, a Brescia i tessili stanno andando tutti in Romania. A partire dalle vostre esperienze, un suggerimento circa la governance della leva dell'internazionalizzazione...

F: : E' difficile...è una risposta che si darà tra qualche anno...ogni Paese è diverso ed occorre capire il linguaggio, la mentalità.
Si può dire citando la frase di un imprenditore che peraltro ripeto spesso ... "il segreto del mio successo : radici con le ali !" ovvero partire dal proprio DNA e cercare di avere fantasia e procedere con creatività.

S: ...una cultura del management...che guarda avanti, si rinnova, si autoforma e si autorigena...non si può trasmettere conoscenza se non la si fa propria...

F: ora ci troviamo ancora nella fase di capire e definire bene il nostro ruolo e il controllo dei vari settori e poi si vedrà.

Nota :

- La ricerca è parte integrante di una piu' ampia indagine realizzata per il progetto SECTOR , commissionato dalla Unione Europea secondo la linea art.6 DG Affari Sociali – Misure innovative. E' possibile visionare il report finale del progetto Sector al fine di comprendere il contesto nel quale la ricerca è stata inserita . Per questa ragione potete contattare :
- Dott. Gerolamo Spreafico : gspreafico@gmail.com
- Ing. Ferdinando Pancaldi : ferdinando.pancaldi@riconversider.it