

Responsabilità sociale, valorizzazione e rispetto delle risorse umane, un'innovativa forma di governance che vede la partecipazione agli utili e azionaria dei dipendenti, impegno e serietà nel lavoro. Un'azienda che coniuga eticamente il profitto con il "sociale."

Beatrice Baldaccini, responsabile Risorse Umane: Quando parliamo di responsabilità sociale di impresa, noi la intendiamo in modo allargato, quindi i nostri *stakeholder* sono l'azionista, il collaboratore, il fornitore, il cliente. Per quanto riguarda il discorso del personale, partiamo dai nostri collaboratori. C'è stato un grande investimento in termini di infrastruttura; nel 2003 ci siamo trasferiti qui [nella sede attuale n.d.r.], perché in realtà non c'entravamo più. Per garantire lo sviluppo del business abbiamo fatto questo tipo di investimento, peraltro in un periodo particolare (poco dopo la caduta delle Torri Gemelle). L'ing. Baldaccini (mio padre) e il capo di stabilimento Ortolani hanno avuto delle titubanze, ma hanno continuato con molti sacrifici. Vedrete che in produzione abbiamo un'illuminazione che garantisce la massima illuminazione naturale per la maggior parte del giorno tramite dei pannelli shed. E' stato un investimento maggiore rispetto a un'illuminazione a cubo, ma sfruttiamo al massimo la luce solare, partendo dal presupposto che sul posto di lavoro passiamo tante ore al giorno. Come dice il nostro AD, si deve stare sul posto di lavoro per amore del posto di lavoro, non per timore. Lavorare con la serenità non significa non raggiungere certi obiettivi, ma semplicemente collaborare e non temere la persona. Questa è la nostra filosofia, che non ci deve distogliere dal fatto che siamo un'organizzazione profit e quindi per auto-finanziarci dobbiamo raggiungere determinati obiettivi. Cerchiamo sempre di coniugare questi due aspetti, dicendo che l'etica non è una sovrastruttura, ma deve passare trasversalmente. Questo lo fai solo se ci credi. Quando ora incontrerete mio padre lo vedrete. Mio padre tra l'altro ha una storia molto bella, non lo dico perché è mio padre, ma perché viene da una famiglia molto umile: mia nonna era una sarta, lui è orfano di padre, quindi ha fatto molti sforzi per studiare. Poi questa sua semplicità l'ha portata sul posto di lavoro, per cui ha sempre mantenuto un contatto personale con le persone, quindi fin quando eravamo duecento persone lui conosceva tutti (nome, cognome, la storia, se erano nati bambini), adesso siamo settecento e diventa più difficile.

Però ha dato lavoro ad altre cinquecento persone!

B.B.: Ha dato lavoro ad altri cinquecento... Tra l'altro abbiamo tre aziende, due in Germania per una recente acquisizione. Questa è la casa madre [Foligno, n.d.r.], tra l'altro abbiamo acquistato in Paesi sicuramente non *low-cost*, nel senso che siamo andati a investire negli Stati Uniti, che per il nostro business dell'*aerospace* è vicino alla Boeing, quindi... C'è sicuramente il vantaggio che per loro siamo un braccio, siamo il pronto soccorso della Boeing per i componenti che forniamo; dall'altro lato è una sfida grande, perché quando la Boeing assume, capirete bene che lavorare per Umbra Cuscineti, italiana in America, rispetto a Boeing... Tenere le persone è per noi una grande sfida. Oggi a livello occupazionale abbiamo raggiunto una certa stabilità, ma per capire come motivare le persone ce n'è voluto. Noi in USA abbiamo un CEO americano, che proviene da General Electric, e abbiamo alcuni manager italiani. Questa è la scelta più appropriata. In Germania abbiamo un sito vicino a Stoccarda, che è il cuore del settore dell'*automotive*, delle aziende come Bosch, Audi, Porsche. Anche lì per noi è una bella sfida. Abbiamo creato un ambiente in cui le persone rimangono, sono motivate. In contesti come questi tendiamo a creare un ambiente familiare, nel senso che sono piccole aziende, quindi si ha molto in contatto con il management in loco. L'impegno della casa madre è cercare di trasmettere i valori importanti alle controllate, nel rispetto poi del fatto che il tedesco è differente dall'italiano, l'italiano dall'americano e quindi questo va sempre studiato contestualmente. La scorsa settimana abbiamo chiuso un'acquisizione in Germania, a Eltmann, nella Baviera. Continuiamo a investire in Paesi dove per noi c'è un grande impegno anche dal punto di vista della tecnologia, che ci pone sempre molte sfide.

Dal punto di vista delle risorse umane, abbiamo una politica del personale che parte dalla casa madre e tiene conto dei valori dei vari contesti. Qui alla Umbra di Foligno quello che ci contraddistingue è che cerchiamo di mantenere un rapporto personale. La nostra sfida è coniugare il

clima familiare con una direzione manageriale. Vista la nostra dimensione, per noi è ancora possibile. Siamo un'azienda grande, di settecento persone, ma non siamo la multinazionale con più di diecimila dipendenti, dove i meccanismi divengono più difficili. Noi abbiamo ancora una dimensione che ci permette questo. Faccio un esempio. Noi le nostre radici cristiane le annunciamo sin dalla porta. Abbiamo l'immagine della Sacra Famiglia, con dietro la nostra azienda (tra due ali dell'aereo). Questo deriva dal fatto che i nostri fondatori sono credenti, l'hanno sempre dichiarato e dimostrato, non è stata qualcosa di sconnesso dal business, è sempre stata la loro personalità che come valori si è riversata nel loro modo di fare business. Stamattina abbiamo fatto la benedizione pasquale, è venuto il parroco che ci ha benedetto, l'AD ha fatto un breve discorso augurando a tutti una buona Pasqua. I valori cristiani sono permeati, nel rispetto del fatto che abbiamo personale di altre religioni. Quello che c'è da portare avanti sono i valori umani, quei valori cristiani che ritornano anche nelle altre religioni. La nostra è una convivenza serena sotto questo aspetto. Facciamo ad esempio una festa di Natale, regaliamo ai figli dei dipendenti tra gli zero e i diciotto anni una serie di regali, regaliamo un pacco aziendale a tutti i collaboratori, inclusi gli stagisti. Facciamo una festa che per noi è un open day, quindi il collaboratore può portare la propria famiglia all'interno, mostrare dove lavora, quindi fermiamo tutta la produzione. Poi c'è un momento in cui ci ritroviamo, celebriamo la Santa Messa e il nostro AD e il presidente del CDA danno dei messaggi sull'anno trascorso, sulle sfide dell'anno futuro e augurando un buon Natale.

Come strumenti di comunicazione abbiamo il giornale semestrale *Noi Umbra*, due assemblee generali, a gennaio e a metà anno, dove incontriamo tutto il personale della casa madre e l'AD e il direttore di stabilimento illustrano la situazione del Gruppo Umbra a 360 gradi, dicendo se ci sono state delle assunzioni, quali sono stati i nuovi contratti firmati, le minacce e opportunità a livello di business.

Due anni fa, quando è iniziata la crisi finanziaria e poi economica, siamo andati dai nostri dipendenti e abbiamo detto: "Ragazzi, qui il nostro business è stato intaccato, quindi c'è una sovrastruttura e dobbiamo cercare di condividere un momento di sofferenza". Per cui per un periodo di tempo abbiamo fatto cassa integrazione, distribuita tra tutti un giorno a settimana: dall'ultimo arrivato al quadro, che è l'ultima persona che il contratto ci permette di mettere in cassa integrazione". Cercando dunque di ammortizzare su tutto il personale, per salvare la famiglia di tutti, per dare il massimo spazio alla persona e non chiudere la porta a qualcuno a scapito di altri.

Mostro questo progetto [un cubo n.d.r.] che permette attraverso le sei facce del cubo di spiegare ai collaboratori cosa intendiamo per riconoscimento, non solo economico, ma anche non economico. Vari valori, dallo sviluppo alla formazione, all'opportunità di carriera, al *work family balance*, alla retribuzione e alla nostra presenza nella comunità. Qui riportiamo una frase del nostro AD: "Quando il CDA si riunisce per prendere delle decisioni tiene conto del futuro di ogni singola persona e della sua famiglia". Quando noi pensiamo a settecento persone, pensiamo a settecento famiglie. In un territorio come l'Umbria, capite che la nostra responsabilità è ancora maggiore. Non siamo in una regione come la Lombardia, che ha un tessuto industriale più sviluppato – se un'azienda va male, c'è la possibilità che un'altra azienda possa assumere. Qui in Umbria – come avrete avuto modo di vedere dal vostro archivio – ci sono piccole imprese, molto spesso familiari, con dieci/quindici collaboratori.

In tempi di crisi, rappresentate un piccolo miracolo economico.

B.B.: Abbiamo un'azienda che opera nel settore dell'aeronautica per altre componenti che si chiama OMA, sempre qui a Foligno. Anche loro sono una bella realtà, hanno circa quattrocento persone, ma non sono dei *competitor*. L'indotto Umbra è considerevole. Noi calcoliamo che con l'indotto saremo attorno alle mille persone, solo a livello di business. Come personale, raggiungiamo il bacino dei paesi limitrofi: Spello, Trevi, Cannara, Spoleto, nel raggio di 20-30 Km. Non so se avete seguito la storia della Merloni. I problemi sono noti, abbiamo assunto personale anche da questa realtà.

Sul Company Magazine “Noi Umbra” leggevo che avete due sogni nel cassetto: costruire un asilo nido aziendale e un campo sportivo polivalente. Siete riusciti a realizzare questi sogni?

B.B.: Intanto, per quanto riguarda i figli dei dipendenti, l'anno scorso abbiamo realizzato un campus estivo. Abbiamo avuto circa cinquanta bambini dai quattro agli undici anni, in una parrocchia vicina, abbiamo realizzato una serie di attività che hanno coinvolto i bambini per circa due mesi. Quella è stata sicuramente una bella esperienza. Adesso stiamo studiando il discorso dell'asilo in maniera seria: abbiamo iniziato a fare delle statistiche, dei questionari e delle interviste al personale per capire se lo considerano come benefit. Stiamo capendo come può essere la collaborazione con il comune e con altre aziende. Abbiamo vicino anche l'ospedale, va capito quale può essere il bacino anche a livello di quartiere.

Sara Bordoni, ufficio Risorse Umane: Questo lo stiamo studiando in modo molto approfondito e speriamo di portarlo a termine. Comunque è stato già un bel passo avanti, perché sono due mesi festivi per i bambini ma non per i genitori. E' stata anche un'esperienza molto positiva, i feedback sono stati buoni.

B.B.: Con il campus ripartiremo, con l'asilo studieremo come procedere perché è un progetto più consistente: ci sono i locali, ci sono da capire le persone da coinvolgere, è uno studio intenso. Però lo stiamo portando avanti.

S.B.: Diciamo però che non è un sogno abbandonato.

Mi racconta dei progetti di solidarietà?

B.B.: Intanto vi dico qualcosa in generale, poi Sara, che segue la solidarietà nel dettaglio, vi racconterà meglio. Intanto abbiamo creato un logo, che si chiama Umbra link, che sono due mani che si incrociano e stanno a testimoniare il contatto che deve esserci con le popolazioni e con le persone che vogliamo supportare. Deve essere un supporto basato sulla concretezza, quindi è importante la fase dello studio dei bisogni a livello locale. Per quanto riguarda il Kenya, ci appoggiamo per l'individuazione dei bisogni al movimento dei Focolari, che nasce dalla spiritualità di Chiara Lubich, e che è presente in Kenya da molti anni. Sono inseriti nella comunità e ci sottopongono i progetti che poi noi studiamo e capiamo assieme a loro se sono fattibili e come portarli avanti. Negli anni, la prima cosa che abbiamo realizzato sono stati dei pozzi. Nel primo viaggio, che abbiamo fatto io e mio padre, abbiamo visto una scuola supportata dal movimento dei Focolari, dove questi ragazzi non avevano acqua, quindi si ammalavano di malattie connesse ad una malnutrizione. Abbiamo quindi realizzato un pozzo e da quel momento è calata la percentuale di bambini che si ammalavano per malattie collegate all'uso di acqua sporca. Da lì è nata anche l'esigenza di adottare dei bambini. Ad oggi, abbiamo circa cinquanta bambini adottati a distanza. Il nostro progetto è arrivare a cento. Devo dire che questa è una bella esperienza, perché si sono messe insieme anche varie persone di reparti, che sostengono insieme un bambino.

S.B.: Non sempre è possibile contribuire singolarmente, ma c'è comunque la volontà di dare il proprio contributo. Perciò c'è questa forma di unione per cui dieci persone insieme sostengono un bambino.

B.B.: Poi si è anche allargata a macchia d'olio, quindi un cliente, un fornitore, un simpatizzante della Umbra che ci conosce ci dice: “Possiamo supportarlo?”. Anche per questo adesso ci stiamo appoggiando ad una ONLUS, dove facciamo passare questo tipo di finanziamento, e sosteniamo questo tipo di progetto. Poi abbiamo realizzato un altro pozzo, in un centro di formazione che utilizza il movimento dei Focolari, perché dobbiamo combattere la fame, ma vogliamo combattere anche l'ignoranza. Poi abbiamo realizzato una panetteria, che è stato un investimento finanziario

importante, anche da parte nostra. Un progetto complesso perché ci sono stati due ragazzi kenioti che sono andati a fare formazione presso un panettiere svizzero, anche lui simpatizzante del movimento dei Focolari, poi c'è stata l'individuazione del posto dove realizzare la panetteria, poi l'acquisto dei macchinari, il trasporto in Kenya, l'inaugurazione e l'avvio dell'attività.

S.B.: Il senso di questa panetteria è creare qualcosa che a sua volta possa generare ricchezza, quindi la stessa formazione di questi ragazzi era volta a tramandare e quindi a insegnare ad altri ragazzi sul posto l'arte di fare il pane, che tra l'altro è uno dei beni che lì manca di più. Quindi acqua e pane, e poi una capacità professionale che possano tramandare.

B.B.: Da una parte la professionalità, dall'altro lato creare un meccanismo per cui alcuni progetti si riescono ad auto-finanziare. Quindi anche educare su come gestire la ricchezza, perché è una popolazione che ha raggiunto l'indipendenza recentemente e però non ha il know-how di come amministrare qualsiasi tipo di bene. Questa è la parte più dura, perché richiede più impegno. Una persona non la educi da un giorno all'altro, ci vuole pazienza, tenacia, alle volte ti sbatti contro dei progetti che falliscono, quindi c'è anche la frustrazione del fallimento. Questo non ci deve far scoraggiare. Come monitoriamo questi progetti? Regolarmente Sara ha dei contatti con questa comunità che ci aggiorna, ci manda delle foto, dei report; dall'altro lato, annualmente organizziamo un viaggio: parte il nostro AD e alcuni nostri collaboratori. Ogni anno cerchiamo di portare persone diverse. Mettiamo un annuncio che stiamo partendo per questo viaggio, quindi le persone danno la propria disponibilità. Poi c'è una commissione interna che sceglie, perché tutti gli anni c'è una grande voglia di partecipazione, però in cinquanta non possiamo partire anche per una questione di sicurezza. Per muoverti lì devi stare attento, devi sempre andare con persone che ti accompagnano. Sono ormai tre anni che le persone ci mettono le loro ferie e l'azienda paga il viaggio, il vitto, la permanenza, il biglietto aereo. Ogni anno facciamo questo viaggio, quindi le persone hanno modo di vedere come avanzano i progetti e poi c'è lo studio del progetto da portare avanti per l'anno che verrà.

S.B.: Questo viaggio è vero che da un lato è testimonianza di quello che facciamo giù, quindi si ritorna dicendo cosa è stato fatto ed è una garanzia verso chi vuole dare un contributo, ma anche essere cosciente che quel contributo vada a buon fine. D'altro canto, è anche conoscere la realtà che c'è giù, e quindi in qualche modo scontrarsi con quella che può essere una differenza di cultura. Ti rendi conto che magari potresti fare mille cose, però quella più giusta da fare è quella che magari stando qui non consideri proprio perché non consideri quella che è la loro natura. Stando giù, entrando a contatto con il movimento dei Focolari, con persone che sul posto ti fanno capire quali sono le problematiche, capisci che effettivamente magari anche la cosa più semplice, a cui non avevi pensato è quella che magari aiuta di più proprio perché loro sono così. Quindi c'è una realtà diversa che devi prendere in considerazione quando fai certe cose.

Potete dire di essere la dimostrazione di come, puntando all'eccellenza e all'innovazione, sia ancora possibile avere buone prospettive anche in periodi difficili come questo?

B.B.: L'innovazione dipende su che livello la caliamo. Per quanto riguarda il livello organizzativo, noi stiamo portando avanti da alcuni anni l'implementazione di *Lean Six Sigma*, che è una metodologia organizzativa che nasce in Toyota e Motorola, che ha un'organizzazione del lavoro di *chill in* quindi basata sull'essenzialità. Abbiamo istituito tra l'altro la funzione di miglioramento continuo, una funzione organizzativa che vede dei tecnici presi da varie funzioni aziendali che lavorano su progetti di miglioramento, quindi di efficienza dei nostri processi produttivi. Quindi anche adesso, se ci spostiamo in produzione, ci sono delle persone che sono in formazione che otterranno la qualifica di *yellow belt*, che è una qualifica all'interno di questa metodologia che permette di essere di supporto ai nostri tecnici che lavorano in termini di miglioramento continuo per portare avanti dei progetti di efficienza. Questo lo vedrete anche quando visiterete lo

stabilimento. *Lean* significa anche avere un posto di lavoro pulito, ordinato, dove tu sai dove trovare l'attrezzo, perché molto tempo si perde anche perché ci sono cassettiere messe male, quindi uno si deve poter muovere, spostare. Quindi dal punto di vista organizzativo noi siamo una delle poche aziende in Italia – almeno ci dicono i nostri esperti – che stanno implementando questo tipo di metodologia, che alle volte ci ha portato a rivedere anche i nostri processi.

A livello di prodotto, noi siamo un'azienda che punta molto sull'area ricerca e sviluppo, perché intanto nell'ambito dell'*aerospace* abbiamo una leadership a livello di mercato per quanto riguarda le viti a ricircolo di sfere, quindi dobbiamo raggiungere degli standard molto elevati e dobbiamo mantenerci questa posizione di leadership all'interno di una nicchia. Chiaramente quello dell'aerospaziale è veramente un settore di nicchia, quindi ci sono molte barriere all'entrata. E' un sistema di qualità molto ferreo, quindi non è facile che un'azienda possa inserirsi dall'oggi al domani. Insomma, è protetto, però abbiamo introdotto a livello anche di prodotto dei tipi di lavorazione che hanno permesso un risparmio a livello energetico che ci è riconosciuto dal cliente. Da tre anni abbiamo lanciato una nuova linea che si chiama attuatore elettromeccanico, il cui primo esempio è stato il cuore artificiale. Un attuatore elettromeccanico può pesare da cinquecento grammi a due tonnellate e le applicazioni sono le più svariate: possono essere quello biomedicale, nell'ambito dell'aeronautica per la movimentazione di un ascensore che permette di stipare il cibo non nella parte bassa dell'aereo, ma nella parte alta, in modo che si guadagnino dei posti seduti. Un altro attuatore lo abbiamo realizzato per un'applicazione industriale, per un macchinario a taglio laser.

Ad oggi abbiamo rafforzato la forza vendita anche negli Stati Uniti, perché stiamo studiando nuovi mercati rispetto ai nostri tradizionali, quindi soprattutto quello delle energie rinnovabili, oil & gas e biomedicale. Abbiamo una struttura *engineering* con circa una quarantina di ingegneri, tra la progettazione, la ricerca e sviluppo e le tecniche di fabbricazione, quindi abbiamo degli studi specifici per migliorarci a livello di prodotto. Per quanto riguarda il livello, invece, di risorse umane, l'innovazione tra le più recenti è quella dell'azionariato diffuso. Tra il 2007 e il 2008 abbiamo aperto ai nostri collaboratori, abbiamo dato loro la possibilità di acquistare delle azioni, che è diverso rispetto alla *stock option*, ma il collaboratore ha messo veramente mano al proprio portafoglio, ha pagato queste azioni che sono state valorizzate attraverso un determinato tipo di perizia, perché noi non siamo un'azienda quotata, però ci sono appunto società che stimano quanto vale un'azione dell'Umbral Cuscinetti, quindi loro hanno investito – il lotto minimo era 40.000 euro – quindi hanno partecipato persone che neanche in un anno guadagnano 40.000 euro. C'è stato un investimento che ad oggi ci fa dire che ha portato le persone ad essere chiaramente più motivate, perché si sentono realmente parte dell'azienda, perché si dice: “Questa è la mia azienda, addirittura ne ho acquistato un pezzettino”. Dall'altro lato, è un sintomo di fiducia, perché quest'operazione è stata fatta poco prima che scoppiasse la crisi. Nel momento della crisi, sfortunatamente un nostro collaboratore negli Stati Uniti è morto, aveva acquistato questo tipo di azioni e la moglie non aveva alcun interesse a tenerle, le voleva rivendere. Uno dei nostri collaboratori qui ha detto: “Le compro io”. Chiaramente quando succedono queste cose si informano prima gli azionisti, prima di vendere all'esterno. Un collaboratore ha detto: “No, le acquisto io”. Anche altri volevano acquistarle, quindi anche in un momento di crisi il senso di appartenenza e la fiducia verso l'azienda era totale, perché sennò certe cose non le fai. Infatti quest'anno vorremmo, nella seconda parte dell'anno, rivedere questo tipo di esperienza. Ad oggi, abbiamo 37 collaboratori-azionisti, vorremmo vedere se riusciamo ad offrire questa opportunità a più persone. Pensiamo di abbassare l'acquisto del lotto minimo e di aggirarci attorno ai 30.000 euro, perché chiaramente 40.000 euro è un investimento sostanzioso. Quindi per noi l'innovazione è, come dicevo, su vari livelli. Chiaramente innovazione significa avere un'apertura al dialogo. Se non c'è dialogo in azienda, su vari livelli, l'azienda si ferma. E poi l'altra cosa importante è mantenerci dalla parte del cliente e cercare di innovare sempre anche a livello di prodotto, cercando appunto di soddisfare il cliente il più possibile.