

Scelte condivise: modello Liquigas

di Giuseppe Ippolito

In una fase storica del nostro Paese in cui ogni opportunità di confronto muta in scontro, non è facile imbattersi in realtà in cui il dialogo è la regola ordinaria.

Il problema del rapporto tra le parti sociali è stato ed è, oggi più di ieri, un forte freno per lo sviluppo ed il rilancio del nostro Paese; conseguentemente, a livello aziendale, le relazioni sindacali non improntate sul dialogo rappresentano un forte limite per lo sviluppo costante di un'impresa.

Nell'aprile 2008 la Liquigas S.p.A. e le OO.SS. hanno siglato un accordo, denominato *Protocollo Relazioni Industriali*, che detta le regole per la disciplina dei rapporti tra le parti, una sorta di "codice comportamentale" che regola le relazioni sindacali in azienda. È stato posto in essere un modello, basato sulla condivisione delle scelte aziendali, improntato sulla valorizzazione della persona/lavoratore che, per uno sviluppo sano dell'impresa, deve essere coinvolto e quindi "crescere" insieme all'intera organizzazione. Le scelte condivise sviluppano un senso di appartenenza all'azienda e allo stesso tempo pongono al centro il lavoratore. Quindi, in assenza di dialogo tra le parti è utopistico pensare ad un lavoratore al completo servizio di un'impresa: condivisione e dialogo determinano un pieno coinvolgimento dei lavoratori.

Il confronto preventivo, concordare gli obiettivi, condividere le scelte, sono concetti fissati nel protocollo sopra menzionato che possono contribuire a determinare delle "serene" relazioni industriali e contemporaneamente consentire di far sviluppare costantemente l'azienda, ponendo al "centro" il rispetto dei lavoratori.

Il *Protocollo Relazioni Industriali* concretizza la teoria del prof. Giugni sull'*ordinamento intersindacale*, cioè quel particolare modello di relazioni industriali che concepisce il sistema sindacale normativo e dinamico, dotato di regole proprie (tra cui il riconoscimento reciproco delle parti sulla base della loro rappresentatività effettiva), che non richiede riconoscimenti da parte statale. Quindi, in settori vitali della società possono autonomamente prodursi vere e proprie regole giuridiche, dotate di una propria rilevanza ed effettività, anche senza una precisa traduzione in leggi dello Stato.

Esempio che rileva l'importanza del protocollo dell'aprile 2008 è rappresentato dall'accordo sulla procedura di mobilità (in attuazione degli artt. 4 e 24, l. 23 luglio 1991, n. 223), siglato dalla Liquigas S.p.A. con le OO.SS. l'11 giugno 2009, e che si chiuderà il 31 dicembre 2010. Infatti, per la realizzazione della procedura, è stata effettuata una condivisa e attenta analisi preventiva dell'impatto della messa in mobilità, attraverso un esame congiunto dei motivi tecnici, organizzativi, produttivi e delle ragioni che hanno determinato la decisione aziendale. A tal proposito, le parti, considerando la rilevanza della persona/lavoratore, hanno ricercato possibili misure alternative al licenziamento attraverso percorsi di riqualificazione professionale e l'assegnazione a mansioni diverse da quelle svolte: tale esame congiunto di soluzioni alternative ha provocato il benefico effetto di ridurre il numero degli esuberanti previsti in un primo momento (difatti si è passati da 150 a 120 unità); oltretutto, i criteri adottati per l'individuazione dei soggetti in uscita sono stati molto "morbidi":

- lavoratori in possesso dei requisiti per il pensionamento di vecchiaia o anzianità, ovvero che raggiungano tali requisiti entro i periodi di mobilità previsti dall'accordo;
- lavoratori che volontariamente hanno richiesto l'uscita.

Inoltre, anche in base a quanto sancito dal *Protocollo Relazioni Industriali*, in concomitanza alla stipula dell'accordo sulla mobilità, è stato siglato un *accordo quadro sulle professionalità* nel quale viene ribadita la necessità di progettare un percorso formativo volto all'utilizzo delle nuove tecnologie e alla crescita professionale scaturente dalla polivalenza.

Essendo centrale il rispetto della persona/lavoratore, per ridurre l'impatto sociale che comunque comporta una procedura di mobilità, per tutti i soggetti in uscita, l'azienda ha messo a disposizione incentivi economici per rendere più soft il licenziamento. La procedura di mobilità non è stata attuata esclusivamente per ridurre il personale, ma, attraverso la condivisione con le OO.SS., l'obiettivo è quello di riorganizzare la società per un recupero di efficienza complessiva della struttura, tramite un nuovo modello organizzativo da adottarsi in tutte le filiali distribuite sul territorio nazionale, e per tale ragione la mobilità rappresenta una spinta per il rilancio, volta al futuro. Ciò dimostra che le informazioni condivise, trasformate in conoscenza, consentono di ridurre l'incertezza nel processo decisionale, che è uno dei maggiori indicatori di inefficienza per le aziende moderne.

La buona riuscita del processo riorganizzativo in atto in Liquigas evidenzia come il dialogo tra le parti sia ormai inevitabile e sempre più spesso il successo o il fallimento di un'azienda dipenderà dal modo con cui quest'ultima saprà gestire le decisioni che coinvolgono direttamente o indirettamente i lavoratori. Quindi, alla base di ogni cambiamento strategico aziendale ci deve necessariamente essere un confronto preventivo con le OO.SS. e una precisa valutazione delle scelte, poiché la conoscenza preventiva degli obiettivi e delle politiche gestionali sono imprescindibili non solo per le aziende, ma per ogni organizzazione, divenendo un vero vantaggio competitivo e un valore aggiunto esclusivamente quando alla base vi sono scelte condivise.

Giuseppe Ippolito

Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e diritto del mercato del lavoro

Adapt – CQIA

Università degli Studi di Bergamo