

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Giuseppe Depaoli, Responsabile relazioni industriali, amministrazione e costo del lavoro, Alitalia – Compagnia Aerea Italiana

Con un passato glorioso, che vede i suoi aeromobili come sfondo nelle foto di passeggeri del calibro di Sophia Loren, Alberto Sordi, Federico Fellini e la nazionale italiana vincitrice della Coppa Davis nel 1976, la nuova Alitalia – Compagnia Aerea Italiana S.p.A., nata dalle ceneri di Alitalia – Linee Aeree Italiane e altre aziende del settore, vuole portare nel suo nuovo bagaglio di viaggio, da poco intrapreso, i fasti del passato cercando di dimenticare le ultime parentesi che hanno segnato profondamente la sua immagine in Italia e nel mondo.

L'azienda, che conta 14.500 dipendenti di cui 1.500 piloti, ha cambiato molti aspetti della passata gestione e «ha dovuto attraversare un periodo molto difficile che, in un certo senso, ha accelerato un processo di cambiamento già programmato e necessario» ci spiega il Dottor Giuseppe Depaoli, Responsabile relazioni industriali, amministrazione e costo del lavoro di Alitalia – Compagnia Aerea Italiana S.p.A., con un passato nell'Intersind e una

importante esperienza in Ferrovie dello Stato. «Vogliamo che la nuova compagnia sappia ritagliarsi un ruolo di primissimo piano sia a livello nazionale che internazionale. La sfida non è semplice, ma siamo estremamente determinati e abbiamo tutti i requisiti per raggiungere quei traguardi così ambiziosi che ci siamo posti».

Dottor Depaoli, quale contributo specifico è richiesto alla funzione risorse umane di un'azienda giovane come la nuova Alitalia ma che, al contempo, presenta un passato ingombrante e difficile da gestire?

Oggi la direzione del personale di Alitalia ha una duplice funzione: da un lato sta contribuendo a realizzare un processo di *change management* necessario per ripartire con rinnovato slancio, dall'altro deve gestire i rapporti industriali in maniera tale da uscire definitivamente dalla fase traumatica e di contrapposizione che ha segnato la nascita della

“nuova” Alitalia.

In linea generale, abbiamo operato per introdurre una nuova cultura aziendale e, in particolare all’inizio, è stato necessario concentrarci su una gestione delle risorse umane che avesse al centro una continua attenzione sul controllo dei costi; prima, grazie alla presenza statale, era prassi appianare il bilancio in perdita con risorse pubbliche, oggi questo schema ovviamente non può più essere utilizzato e la compagnia deve rispondere con i soli capitali messi a disposizione dai nostri azionisti. L’azienda, dunque, deve assolutamente evitare azioni onerose che rappresentino un fattore di squilibrio.

Oltre a gestire una difficile situazione per via del passato, la nuova compagnia ha dovuto affrontare anche l’attuale crisi economica?

Sì, è così. Dopo una fase molto delicata di *start-up*, crisi e calo della domanda – che ad esempio nel 2009 in Europa si è più che dimezzata – l’azienda si è mossa con estrema attenzione sul dimensionamento degli organici, in particolare operando una ottimizzazione nel ricorso ai contratti a termine necessari per far fronte alle esigenze tipiche di un settore come quello del trasporto aereo.

Quale impatto hanno avuto gli ammortizzatori sociali sulla vostra realtà e qual è il suo giudizio sul nostro sistema di protezione sociale?

Alitalia ha contribuito non poco a contenere i costi degli ammortizzatori sociali, assumendo il personale in CIGS dalla Alitalia in amministrazione straordinaria; credo di poter sostenere che il sistema di incentivi economici mirati ad aumentare l’occupabilità dovrebbe essere migliorato, allungando i tempi e la consistenza degli sgravi contributivi. Il sistema degli ammortizzatori sociali italiano dovrebbe inoltre farsi carico dei costi di formazione di alcune fasce di lavoratori ed eliminare alcune distorsioni evidenti. Prendiamo il caso dei piloti: durante il periodo prolungato di sospensione per CIGS ricevono un trattamento pari all’80% della loro ultima retribuzione senza il limite del massimale previsto per l’industria; in questa situazione ben pochi sono disposti a mettersi in gioco nuovamente. E stiamo parlando di risorse altamente qualificate che, in periodi di inattività, rischiano di perdere i brevetti.

Come mostrano dati recenti, la produttività risulta ancora essere una nota dolente per il nostro paese. Com’è affrontato questo tema in Alitalia, è previsto un sistema di retribuzione variabile?

Il livello della produttività e, in particolare, della produttività del lavoro è una delle leve fondamentali per poter misurare la propria capacità competitiva a livello internazionale.

Ci sono vincoli di natura istituzionale (fisco e welfare) che rappresentano veri e propri fattori di spiazzamento; proprio per questo si deve innanzitutto agire sull’organizzazione, ridefinendo condizioni contrattuali talvolta ereditate da impostazioni rivendicative degli anni Settanta. Alitalia ha operato una vera e propria strategia di discontinuità contrattuale, modificando profondamente le regole di impiego e la composizione della struttura retributiva portando a circa il 50% la retribuzione variabile del personale navigante.

Sul fronte relazioni industriali, che giudizio dà dell’accordo interconfederale dello scorso 15 aprile 2009 e della situazione di impasse che si sta registrando per il rinnovo di alcuni Ccnl?

L’accordo interconfederale ha segnato un punto di arrivo di una traiettoria ampia e prolungata nel tempo che affonda le proprie origini sin dall’inizio degli anni Ottanta, allorché governo e parti sociali ritennero non più rinviabile la necessità di porre in essere comportamenti virtuosi in relazione al grado di compatibilità della crescita economica, della produttività e della competitività del Paese. L’accordo dello scorso anno si mantiene nel solco tracciato da questa impostazione e aggiunge un ulteriore grado di flessibilità rispetto ad una visione statica degli assetti contrattuali.

Mi sembra che si cominci a prendere atto che lo sviluppo della contrattazione aziendale non possa realizzarsi senza una profonda revisione del ruolo e dei contenuti nel contratto nazionale. Gli attuali contratti nazionali di settore sono, infatti, frutto di una sedimentazione storica rigida e non flessibile; il caso Fiat mi sembra emblematico al riguardo.

In generale, il giudizio sui nuovi assetti contrattuali è positivo, anche se manca un tasso di innovatività elevato, caratteristica che a suo tempo fu del protocollo del 1993 e che permise di razionalizzare l’impianto delle relazioni industriali italiane.

A proposito di relazioni industriali, che cos'è oggi il sindacato?

Mi sembra ci sia sicuramente un duplice problema sia di rappresentanza che di rappresentatività e che tocchi sia il fronte datoriale quanto quello del personale.

Sul versante imprenditoriale il tessuto industriale italiano costituito in larghissima parte da piccole e medie aziende, favorisce una forte dispersione della rappresentanza, inoltre, il processo di semplificazione associativa con il superamento delle associazioni delle partecipazioni statali ha fatto confluire in Confindustria imprese di grandi dimensioni e di settore dei servizi, indebolendo la tradizionale identità manifatturiera.

Anche la base associativa delle organizzazioni sindacali dei lavoratori è profondamente mutata. Nuove tipologie di rapporti di lavoro, la crescita dei pensionati, degli immigrati e del lavoro autonomo sono tendenze opposte difficilmente conciliabili all'interno dei sindacati.

In sintesi, l'impresa e lavoro hanno un deficit consistente nella propria rappresentanza che, necessariamente, evolve sempre più verso una mera azione di lobby.

Peraltro lo sviluppo su base decentrata dei centri politico-decisionali costituisce un'ulteriore difficoltà e complicazione.

Essendo il vostro un settore fondamentale per il Paese, le attività di protesta attuate dai sindacati possono creare problemi in Alitalia?

La conflittualità o più precisamente, l'esercizio del diritto di sciopero rappresenta un elemento di particolare criticità in un contesto produttivo particolarmente vulnerabile quale quello del trasporto aereo. La vulnerabilità è, infatti, riconducibile da una parte alla fragilità dell'attività specifica, conseguenza dell'elevata integrazione e diversificazione dei servizi che concorrono all'erogazione del "prodotto" finale, dall'altra, dalla incidenza significativa di "corporazioni professionali", tendenti a massimizzare i propri risultati a scapito degli interessi più generali e spesso in competizione con altre organizzazioni sindacali.

Ormai non è più rinviabile una rivisitazione delle regole che assistono l'esercizio del diritto di sciopero. È necessario procedere, come è da sempre avvenuto in questo campo, su due strade parallele:

la modifica della vigente legislazione e, contemporaneamente, l'implementazione degli attuali accordi.

A mio parere due novità vanno previste: l'introduzione del referendum e l'obbligo del preavviso di adesione individuale.

Parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge riguardanti la partecipazione dei lavoratori agli utili. Cosa ne pensa?

Nell'accordo concluso per Alitalia a Palazzo Chigi, abbiamo voluto aprire uno spiraglio alla partecipazione, il tutto tramite un impegno seppure programmatico che prevede la possibilità di destinare parte degli utili alla partecipazione dei lavoratori.

Personalmente sono favorevole a ricercare le condizioni per favorire la partecipazione, con una premessa fondamentale: se si prevede la partecipazione agli utili, questa tuttavia non può non richiedere una analoga partecipazione al capitale di rischio con forme e modalità opportune. Bisogna evitare certe asimmetrie e si devono tenere in considerazione, viceversa, le regole di base della razionalità economica.

A proposito di ammodernamento del mercato del lavoro, ci sono numerose proposte di riforma in tema. Cosa ne pensa?

Le riforme del mercato del lavoro devono essere uno stimolo per allentare i vincoli normativi che salvaguardano i privilegiati, cioè gli occupati, rispetto a chi è nel mercato del lavoro alla ricerca di un impiego, il tutto nell'ottica di smussare il più possibile il solco tra occupati e disoccupati. Le proposte in campo mi sembrano interessanti soprattutto in chiave di superamento di determinati limiti dello Statuto dei lavoratori che, in alcune sue parti, andrebbe aggiornato. Un caso emblematico è quello riguardante il divieto di demansionamento che, di fatto, si traduce in vincoli pesanti e può ostacolare la riqualificazione del lavoratore: si è imposta una cultura dell'immobilismo che cristallizzi la professionalità e la blocchi e la rende incapace di cogliere l'evoluzione tecnologica e dal cambiamento dei processi. Un altro esempio: il contratto a termine, ancora troppo burocraticamente correlato alle individuazione di causali.

Dottor Depaoli, può raccontarci di un progetto

in tema di HR che avete lanciato o state attivando adesso cui tenete particolarmente?

Difficile fare una sintesi dei profondi mutamenti realizzati nelle politiche e negli strumenti di gestione e sviluppo delle risorse umane. Le iniziative realizzate e i cambiamenti introdotti hanno riguardato ad esempio le azioni di valorizzazione e meritocrazia diversificate in relazione alla famiglia professionale di appartenenza e l'incentivazione di popolazioni critiche che presidiano processi ad alto impatto sugli indicatori di business.

Ma non solo, sono stati profondamente riconsiderati gli indirizzi sull'inserimento e lo sviluppo delle risorse con particolare riguardo al reclutamento di neolaureati e per la selezione e copertura interna di quadri, dirigenti e posizioni chiave.

Infine, si è proceduto all'introduzione di sistemi di valutazione delle performance e di pesatura delle posizioni, completando la mappatura delle risorse in particolare, quadri, *professional* ed alti potenziali.

Per concludere, può dirci quale *dote* ritenete essere *irrinunciabile* per chi opera nell'area delle risorse umane...

Ritengo che le doti migliori possano riguardare la capacità di saper leggere le complessità senza rimanerne "vittima", rifuggire schemi semplificatori che spesso traggono in inganno, essere motori del cambiamento, stimolatori di nuove idee e demolitori del conformismo.