

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

A colloquio con Stefano Brigato

Direttore Risorse umane, Liquigas

Dal 1936 Liquigas è presente nelle case degli italiani con la storica bombola nera del gas. Il grande gruppo italiano, con 1000 dipendenti e un fatturato di quasi 700 milioni di euro, è leader assoluto nella distribuzione del GPL lungo tutta la penisola sia per tonnellate commercializzate che per qualità del servizio di fornitura, con una clientela domestica ed industriale. Ovunque occorra riscaldare, produrre acqua calda, cucinare o disporre di energia a basso impatto ambientale ed elevata resa energetica, Liquigas è presente capillarmente con un elevato numero di soluzioni su misura. Partecipata dal gruppo olandese SHV, il più importante distributore mondiale privato di GPL, oggi Liquigas non è più solo attiva nel mercato del GPL ma ha allargato i propri orizzonti alle energie alternative, per diventare vero e proprio “consulente di energia”. «Ciò che ci distingue fra gli oltre 500 concorrenti nel solo territorio italiano è la forte attenzione al servizio e all’innovazione nel pieno rispetto della legalità» ci racconta Stefano Brigato, Direttore Risorse umane, laureato in Economia a Bologna, con una pregressa esperienza professionale in settori diversi presso grandi gruppi accomunati dalla stessa matrice: il “servizio”. «Siamo gli unici a distribuire il GPL con 230 autobotti di proprietà

dotate di un avanzato sistema elettronico per l’erogazione del prodotto; siamo stati i primi a proporre l’innovativo servizio di telemetria che consente il rilevamento a distanza dei consumi con la tecnologia della trasmissione dati via GSM».

Quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?

La direzione aziendale si aspetta di avere le persone giuste al posto giusto al momento giusto, e questa equazione vincente deve essere realizzata dalla funzione risorse umane. Il ruolo strategico che ha assunto in epoca recente questa funzione è il risultato di una parabola evolutiva che l’ha vista occuparsi prima di amministrazione e relazioni sindacali, poi soprattutto di formazione e sviluppo, fino alla metamorfosi più recente, in cui le attività della funzione sono finalizzate a garantire, in una parola, efficienza organizzativa. Dotare l’azienda di una organizzazione efficiente fatta di persone capaci, infatti, dà maggiori possibilità di superare le difficoltà e di mantenere alta la qualità della produzione. È facile pensare che la crisi manterrà sul mercato solo i migliori: per vincere questa sfida la fun-

zione HR gioca un ruolo primario.

Dati recenti mostrano una produttività del “sistema Italia” ancora insufficiente. È forse questo il vero problema italiano, piuttosto che quello di salari elevati rispetto alle economie emergenti? Sempre a proposito di produttività, come incentivarla in azienda? Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?

Ritengo che oggi il concetto di produttività debba legarsi a quello di occupabilità: in un periodo come quello attuale, infatti, l'azienda deve dare massima propulsione alla produttività favorendo contestualmente il lavoro. La produttività è, in sostanza, il volano della occupabilità e questo concetto non deve essere sottovalutato. Incentivare la produttività può anche voler dire avere coraggio, nel momento in cui per assicurarla sia necessaria l'adozione di scelte impopolari. Nulla può più essere dato per scontato, e può essere necessario tagliare i privilegi e scardinare vecchi “protocolli” del passato. I premi di produttività e la retribuzione variabile non sono passati di moda, ma devono essere gestiti con maggiore efficienza ed efficacia per rappresentare dei parametri veri sulla qualità del lavoro. Ciò che va condiviso con sempre maggiore forza è che la tutela degli azionisti deve andare di pari passo con quella dei lavoratori: la soddisfazione degli uni non può essere slegata dagli interessi degli altri.

Nel luglio 2011 è stato siglato un accordo sul premio di partecipazione aziendale; ci può raccontare l'iter che ha condotto l'azienda e le rappresentanze sindacali alla firma?

Abbiamo deciso congiuntamente di siglare un accordo con il quale abbiamo basato il premio di partecipazione aziendale, in via sperimentale, su cinque nuovi parametri. Tra di essi, grazie anche ad un segno di apertura del sindacato, oltre alla sicurezza che per noi è un elemento imprescindibile, abbiamo inserito per la prima volta un indice reddituale “vero”. È stato un modo, non propriamente popolare, per legare anche il nostro premio di partecipazione alla bontà “vera” dei risultati aziendali: l'indice, infatti, è uno dei parametri al quale guardano gli azionisti per misurarci in termini di performance.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa e quali possono essere i futuri sviluppi dei modelli?

Ritengo che il welfare aziendale sia estremamente importante e vada visto in senso lato (oltre i fondi di previdenza!). In Liquigas registriamo un *turnover* molto basso con un alto tasso di fidelizzazione all'azienda e ciò ci induce a pensare che il welfare aziendale, visto nella sua globalità, sia positivamente percepito dai colleghi. Posso citare vari esempi di iniziative e servizi attivi che, nel loro insieme, accreditano questa tesi: il Liquigas Club che attua iniziative di coinvolgimento anche al di fuori dell'orario di lavoro a favore dei dipendenti, il premio di partecipazione, l'orario flessibile, il servizio di ristorazione di qualità e i ticket restaurant, la sponsorizzazione della famosa squadra di ciclismo che gareggia e aggrega a livello internazionale. Stiamo anche ragionando sulla possibilità di investire ulteriormente in iniziative a favore dei nostri lavoratori. Di base riteniamo che il welfare aziendale coincida con il benessere delle persone e con il più ricercato concetto di *worklife balance*, che ormai anche in Italia si pone all'attenzione delle aziende. In Liquigas, però, c'è bisogno di fare uno sforzo in più in quanto vogliamo realizzare iniziative che siano fruibili dalla totalità delle persone dislocate su tutto il territorio nazionale, in oltre cinquanta “basi operative”.

Può raccontarci di un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando adesso cui tenete particolarmente?

Senza dubbio il progetto *Academy*, che ci vede impegnati nella selezione di talenti dall'interno e dall'esterno dell'azienda per poi inserirli in percorsi di sviluppo professionale che si svolgeranno accanto alla normale attività lavorativa. Ciò nell'ottica di un *Succession Plan*, la “panchina” del management aziendale di domani. Mi preme sottolineare che l'attuazione del piano comporterà l'adozione di tutte le cautele possibili per non creare divisioni tra i talenti scelti e il resto della popolazione aziendale alla quale, in nessun caso, vengono precluse possibilità di sviluppo, ovviamente basate su livelli di performance. Alla base della selezione, rafforzata dalla partecipazione dei candidati ad un *assessment center*, ci sono infatti proprio le perfor-

mance professionali dimostrate, oltre all'età, alla dimestichezza con l'inglese e alla disponibilità al trasferimento. Le persone saranno poi suddivise in gruppi di lavoro i quali elaboreranno una proposta rispetto ad un tema indicato dall'azienda, la cui realizzabilità concreta sarà valutata dal management team. La nostra *Academy* nasce in un'ottica di sviluppo dell'organizzazione partendo proprio dalle persone, ovvero le risorse principali di cui ogni realtà produttiva dispone. Questo progetto, soprattutto in una congiuntura economica come quella attuale, è un esempio di grande coraggio da parte dell'azienda che dimostra di voler investire sulle persone, l'unica "leva" per mantenere salda anche nel futuro la sua leadership di mercato.

Qual è a suo parere il futuro della funzione HR e come si evolverà? Quale ruolo dovrà ricoprire nei prossimi anni e come muterà l'organizzazione aziendale anche a fronte dell'inserimento sempre più massiccio delle nuove tecnologie all'interno delle imprese?

Il futuro della funzione HR è destinato ad essere sempre più legato alla centralità persona, inserita in un contesto organizzativo di qualità come risorsa principale per dare massima propulsione al business. Ecco perché la funzione HR è il *business partner* per eccellenza, un braccio proattivo del management ed ecco perché io sono un grande fautore del lavoro della funzione risorse umane fatto "dentro" il business. Se il Direttore HR non conosce il territorio e le *operation* non sarà in grado di assolvere efficacemente alla sua funzione. Ciò ovviamente senza dimenticare l'aiuto della tecnologia il cui utilizzo facilita enormemente una parte del nostro lavoro.

Pensa che la riforma del mercato del lavoro, in fase di approvazione, sia la strada giusta per risolvere i gravi problemi di disoccupazione, specialmente giovanile, che colpiscono l'Italia? Che impatto avrà per la sua azienda?

Vedo il bicchiere mezzo pieno ma non riesco a rispondere con un sì convinto e incondizionato alla prima domanda. Gli sforzi per il lavoro devono andare verso il coinvolgimento dei giovani e la valorizzazione delle competenze, ormai indipendentemente dall'età. Se ciò non va di pari passo con la semplificazione e con l'alleggerimento dei costi,

rischia di essere un percorso troppo lungo e incerto... come le cause di lavoro! Per la mia azienda, al momento, la riforma in fase di approvazione non sembra avere impatti positivi sul recupero di efficienza.

Ci può dare un suo parere sul sindacato in generale? In Liquigas vige un Protocollo sulle relazioni industriali siglato nel 2008 per la regolamentazione delle relazioni sindacali in azienda, può raccontarci che impatto ha nella gestione delle risorse umane e nelle relazioni industriali?

L'esperienza di Liquigas con le OO.SS. è molto buona anche se il momento di grande cambiamento ci sta portando a confronti molto diversi dal passato. Il nostro rapporto è suffragato dal Protocollo sulle relazioni industriali, voluto da entrambe le parti: esso sigilla una sorta di codice di condotta comune, basato sulla condivisione delle scelte aziendali ed è improntato alla valorizzazione del lavoratore che deve crescere insieme all'intera organizzazione. Vorremmo realizzare il sogno, per alcuni impossibile, della sovrapposizione fra l'interesse dell'azienda e quello dei lavoratori. Il Protocollo è uno strumento utile che tuttavia deve essere usato con intelligenza, senza che costituisca un vincolo alle scelte aziendali: bisogna fare ogni sforzo insieme per guardare ai fatti e trovare soluzioni utili allo sviluppo del business. Liquigas ha scelto di avere un interlocutore a livello nazionale per le scelte che coinvolgono tutto il territorio senza trascurare i livelli locali e le RSU, ove le tematiche riguardino particolari gruppi di lavoratori. Ciò facilita il dialogo e la sua efficacia. In linea generale vedo con favore il ruolo del sindacato, dal quale però mi aspetto, per il miglioramento del mercato del lavoro in un contesto ambientale in grande mutamento, una evoluzione ulteriore rispetto ad alcune posizioni ancorate a baluardi storici e modi di pensare consolidati. Il sindacato, anche nei fatti, deve saper cogliere le esigenze del mercato globale con il quale l'azienda è chiamata a confrontarsi tutti i giorni per mantenere la propria posizione. Lo ripeto nuovamente: il benessere dell'azienda equivale a quello dei lavoratori.

Quale futuro ipotizza per il sistema associativo datoriale? Cosa rappresenta oggi e quali sono a suo parere le nuove sfide a cui dovranno rispondere le associazioni di categoria datoriali?

Il sistema associativo gioca un ruolo importante nelle relazioni di lavoro in generale, ed attraverso di esso normalmente l'azienda fruisce anche di una serie di servizi molto utili. Non solo: l'opportunità di confrontarsi a livello associativo su temi importanti (come ad esempio l'iter di approvazione in corso della riforma del lavoro) ha un grande valore aggiunto. Senza contare l'importanza del coinvolgimento nei rinnovi del Ccnl di riferimento. Ogni azienda, insomma, può trarre beneficio dall'appartenenza ad un organismo di rappresentanza, tuttavia ritengo che il sistema associativo debba prestare ancora maggiore attenzione ai bisogni degli associati ed essere, attraverso le proprie attività e il proprio network, più sensibile alle particolarità del territorio.

Quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle risorse umane?

Ne cito solamente una che deve fungere da faro per l'operato delle HR: l'equità. Il termine rimanda ad un significato molto ampio in cui credo fortemente. L'HR, più degli altri, deve interagire con tutte le persone presenti in azienda adottando criteri che siano riconosciuti come equi da coloro nei cui confronti essi sono applicati. Equità, però, non vuol dire egualitarismo; vuol dire agire in base a valori e principi imparziali basati sulla trasparenza e la correttezza.

* Intervista realizzata in collaborazione con Giuseppe Ippolito.