

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Alberto Sala, Direttore Personale e organizzazione Liquigas S.p.A.

**S**e è vero che il consumo di beni primari ha registrato una contrazione minore rispetto a molti altri settori, Liquigas ne è la riprova. 1.200 dipendenti sparsi su tutto il territorio nazionale, più di 30 stabilimenti in Italia e una rete di circa 60 uffici commerciali: questi i numeri dell'azienda leader in Italia nella fornitura di gas di petrolio liquefatti. Numeri che hanno contribuito ad affrontare senza troppi patemi la crisi economica più forte dal 1929 ad oggi. «Se nel settore chimico-farmaceutico si è verificata una richiesta molto alta di Cassa Integrazione, fortunatamente la nostra azienda ha risentito relativamente della crisi. Operiamo in un settore di *commodity*: c'è un lieve calo della domanda ma le persone continuano comunque ad approvvigionarsi di GPL, sia per il riscaldamento domestico che per l'industria», ci spiega Alberto Sala, un passato di dieci anni in Fiat, altri dieci anni in Philip Morris e, oggi, Direttore Personale e organizzazione di Liquigas S.p.A.

**Dottor Sala, anche se in Liquigas avete risentito meno della crisi economica, può certamente darci un giudizio complessivo sul sistema degli**

**ammortizzatori sociali già presenti nel nostro Paese, compresi i c.d. ammortizzatori sociali in deroga introdotti di recente.**

Per come sono strutturati, si tratta sicuramente di strumenti utili, che consentono alle imprese di fronteggiare in maniera adeguata le situazioni emergenziali. Quando si parla di ammortizzatori sociali, tuttavia, mi sembra che il punto principale stia nel capire quante aziende, dopo l'utilizzo di tali sistemi, stanno effettivamente meglio perché se si prende la medicina solo per procrastinare situazioni di difficoltà non si risolve di certo il problema. Dovrebbero servire, viceversa, per rilanciare l'impresa e per uscire da questo periodo difficile. Mi voglio ripetere: gli strumenti ci sono ma devono essere gestiti, *in primis* dalla funzione del personale, in maniera adeguata.

**Può farci un esempio?**

Lo scorso 11 giugno, in Liquigas, abbiamo deciso una riorganizzazione della nostra struttura che prevede il ricorso alla mobilità, fino al 2010, per 120

persone: un'impresa come la nostra, che deve fare i conti con circa 500 piccoli operatori nel GPL che alimentano un mercato competitivo, e che tende ad adottare una politica strategica basata sulle acquisizioni, ha la necessità, ogni tanto, di rivedere i propri numeri, interrogandosi sul loro andamento, anche in funzione dell'attuale situazione di mercato. Avevamo già individuato 60 persone in possesso dei requisiti per essere accompagnate alla pensione; a queste se ne sono aggiunte una trentina che hanno aderito volontariamente. Ad oggi, già un centinaio di persone sono uscite dall'azienda, con un risparmio sul costo del lavoro di circa il 10% e, dato che ci rende particolarmente soddisfatti, gestendo il processo senza particolari patemi; abbiamo applicato la mobilità a un certo tipo di popolazione, limitando l'impatto sul personale. Proprio la salvaguardia di questo principio aziendale è fondamentale per una realtà come la nostra. Lo dico sempre ai miei collaboratori: il problema non è il "cosa" ma il "come" si mette in atto un certo tipo di processi.

**Sul fronte riforme, invece, sono in campo diverse proposte che hanno l'ambizione di ammodernare il mercato del lavoro: dalla flexsecurity allo Statuto dei lavori, fino al contratto unico. Cosa ne pensa?**

Senza entrare nel merito dei singoli progetti, ben vengano proposte nuove che siano volte al miglioramento del nostro mercato del lavoro e della situazione occupazionale che, ben presto, diventerà il vero argomento forte di discussione. Lo Statuto dei lavoratori deve essere aggiornato, è inutile girarci attorno; so che non è semplice perché spesso la discussione si sposta su un piano prettamente politico, tralasciando il merito. Aggiungo che, una volta rivisitato, dovrebbe essere prevista una sorta di organo di vigilanza in grado di garantire la giusta applicazione dei nuovi strumenti da un punto di vista di coerenza con l'intento del legislatore: la speculazione va bandita, specie in un ambito delicato come questo. Aggiungo, e non mi stancherò mai di ripeterlo, che la questione principale che il nostro Paese deve affrontare, oggi, è quella occupazionale: si deve partire da lì se si vuole veramente fornire un contributo alla crescita del nostro sistema.

**Sempre a proposito di riforme, parliamo di partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla ge-**

**stione dell'impresa. In Parlamento è presente un disegno di legge bipartisan. Pensa che i tempi siano maturi per importare questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?**

Si tratta certamente di una forma di responsabilizzazione interessante, dal momento che si creerebbe un vincolo formale fra lavoratore e impresa. Resto però dell'idea che il primo dovere per chi opera in una realtà aziendale sia quello di tutelare la propria impresa ogni giorno, attraverso il proprio contributo. Ed è anche il modo migliore per salvaguardare il proprio posto di lavoro, indipendentemente da un coinvolgimento che preveda la partecipazione agli utili. Ecco perché penso che se non si diffonde, prima, una cultura vera di appartenenza e coinvolgimento, è difficile ipotizzare delle forme di *profit sharing* davvero efficaci. La partecipazione, per come la intendo io, dovrebbe essere declinata sia da un punto di vista sostanziale che da quello sindacale: se tutti i dipendenti dessero il giusto contributo che gli viene richiesto ci sarebbero, in generale, meno problemi da affrontare. Poi, se vogliamo dirla tutta, il tema della partecipazione non è una novità neanche per il nostro Paese.

**A che cosa riferisce?**

Nel Ccnl dei chimici è presente il premio di partecipazione; ovviamente è cosa diversa dalla partecipazione agli utili, ma l'idea di base è stata sempre quella di far sentire partecipi i lavoratori del risultato che raggiunge l'azienda. Più in generale, le diverse forme di retribuzione variabile ambiscono a questo obiettivo. In Liquigas, in aggiunta al premio di partecipazione previsto per tutti i dipendenti e fissato in sede nazionale, è presente un piano individuale che prevede l'erogazione di una somma al raggiungimento di obiettivi diversi per aree funzionali. Si tratta di un'iniziativa aziendale che non è contrattata con il sindacato, anche perché i piani sono individuali, nonostante alcuni sindacati avessero chiesto di estendere tale meccanismo a tutto il personale dipendente, concordando indici e strutturazione degli stessi.

**Avete incontrato delle difficoltà su questo tema con le sigle sindacali?**

Non troppe ma, del resto, era nella natura delle cose che le rappresentanze dei lavoratori chiedessero

di poter incidere su tali ambiti. Le cose veramente difficili da far capire al sindacato, semmai, sono altre. Me ne vengono in mente principalmente due: la prima è che sia loro che noi, rappresentanti della parte datoriale, siamo dalla stessa parte del tavolo, nel senso che entrambi siamo responsabili nel trovare una soluzione efficace ai problemi. È per questo che negli incontri sindacali non mi piace vedere il sindacato da una parte e l'azienda dall'altra, non solo per una ragione per così dire "simbolica". Però, affinché i lavoratori possano realmente dare il proprio contributo è necessario che l'azienda li coinvolga a monte. Talvolta le imprese sono molto conservative, hanno paura che il sindacato possa appropriarsi di informazioni preziose ma ci vuole meno timore nell'esporsi, perché comunicazione e coinvolgimento sono fondamentali; tra l'altro, l'esperienza recente per la gestione degli esuberanti che abbiamo avuto in Liquigas mi dice che la strada giusta è questa.

### **E il secondo aspetto che i sindacati digeriscono a fatica?**

Il sindacato ragiona sempre, o quasi sempre, nel breve, mai nel medio-lungo termine, ed è per questo che faticano a capire delle scelte che, se non sono viste in prospettiva, possono sembrare illogiche. Ma invece proprio proiettare l'azienda nel futuro può dirci tanto sulle strategie da adottare oggi.

### **A proposito di sindacato e relazioni di lavoro, l'accordo interconfederale dello scorso 15 aprile segna una svolta importante per gli assetti contrattuali del nostro Paese. Come giudica il nuovo modello?**

Il mio giudizio è positivo, mi sembra che si tratti di un adeguamento, di un aggiornamento del Protocollo Ciampi del 1993. Condivido le precisazioni presenti su relazioni sindacali e modalità di conduzione delle stesse ma poi le parti si devono impegnare a rispettare davvero queste nuove regole, bisogna passare all'esecuzione delle stesse. Deve valere la stessa impostazione che accennavo nel caso in cui si arrivasse ad una riforma dello Statuto dei lavoratori: è necessaria l'esigibilità delle regole. Poi, tornando ai nuovi assetti delle relazioni industriali, c'è da dire che l'accordo detta norme di carattere generale; la gestione in azienda è un'altra cosa. Al momento nel settore chimico notiamo una

forte spaccatura tra i sindacati ma mi sembra ovvio che la piattaforma unitaria sia la soluzione migliore: non è il momento per "giochi" politici o sindacali.

### **Dottor Sala, per concludere, potrebbe dirci quali sono, a suo parere, gli elementi che ritiene essere irrinunciabili per chi opera nelle risorse umane?**

Prima di tutto è necessario avere una forte vocazione, un po' come per fare il medico o il sacerdote. È indispensabile una spiccata predisposizione da un punto di vista umano, etico e morale perché dietro ai lavoratori da gestire ci sono, prima di tutto, delle persone; è forse per questo motivo che preferisco parlare di funzione del "personale" piuttosto che di "risorse umane". Poi ritengo essere necessaria una forte componente tecnico-giuridica che non è affatto scontata e che mi sembra essere un po' troppo trascurata a favore delle aree c.d. *soft* della nostra professione come *compensation*, sviluppo e formazione che – lo dico a scanso di equivoci – non sono né meno né più importanti della normativa del lavoro, tanto per fare un esempio. Ci vuole, infine, una certa sensibilità verso le questioni aziendali. Non mi stancherò mai di ripeterlo: le attività che svolge la Direzione del Personale devono essere funzionali al business d'impresa, non devono essere autoreferenziali.