

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

A colloquio con Jenny Padula

Direttore Risorse umane, CPL Concordia

Cosa hanno in comune l’Auditorium Parco della Musica di Roma, il Villaggio Olimpico ad Atene, l’AC Milan, SEA Aeroporti e il piano di metanizzazione della Regione Sardegna? La risposta è CPL Concordia. Dal 1899, il gruppo cooperativo *multiutility* CPL Concordia opera con risultati notevoli sia in termini di fatturato che di diversificazione delle attività perseguite, confermandosi quale realtà di assoluta eccellenza, attiva sia in Italia che all’estero. Ciò che colpisce all’entrata della sede del gruppo a Concordia sulla Secchia, nei pressi di Modena, è sicuramente lo spazio riservato alla memoria di un passato caratterizzato dalla grande semplicità dei gesti e degli aneddoti. Episodi e racconti che si tramandano da oltre centodieci anni e che si possono rivivere osservando la motocicletta restaurata con cui andava al lavoro Giuseppe Tanferri, eletto Presidente della cooperativa nel 1958, e la statua scolpita dal noto artista Giancarlo Boselli, che ritrae uno scariolante, ovvero un bracciante che lavorava con badile e carriola per fare lavori di sterri, movimentazione e trasporto della terra. Piccoli ma non banali moniti che aiutano a ricordare da dove viene la forza e l’audacia della cooperativa. Il gruppo conta ad oggi circa 1.500 addetti, di cui 1.300 facenti capo alla CPL Concordia, 70 società fra controllate e collegate, e tocche-

rà un fatturato consolidato per il 2011 di 390 milioni di euro. Numeri strabilianti dovuti alla grande varietà dei servizi e dei settori ove opera la cooperativa, dalla gestione calore (*global service* e *facility management*) al gas (costruzione, manutenzione e gestione reti metano e GPL), passando per l’acqua, il teleriscaldamento, l’energia elettrica, i servizi tecnologici (software, videosorveglianza, domotica) nonché lo sviluppo e l’applicazione di fonti rinnovabili. In aggiunta, l’azienda offre un know-how consolidato nei servizi di manutenzione e *global service* degli impianti, con l’inserimento di energie rinnovabili (solare termico e fotovoltaico, geotermia, sfruttamento biogas, eolico), di cogenerazione e trigenerazione, di pubblica illuminazione e di sistemi di odorizzazione, telecontrollo, *contact center*, fatturazione, videosorveglianza e *building automation*. Importanti interventi vengono effettuati anche nell’ambito delle reti conduttrici di gas, di condotte idriche e di teleriscaldamento, compresa la progettazione, la manutenzione e la gestione degli impianti a rete gas, metano e GPL. Si tratta, quindi, di un’impresa caratterizzata dall’assoluta diversificazione delle attività, caratteristica essenziale dell’azienda, che opera sia in Italia, tramite le sedi dislocate a Melegnano, Padova, Concordia sulla Secchia, Mirandola, Bologna, Arezzo, Fano,

Sant'Omero, Roma, Napoli, Bari, Nuoro, Teramo e i 45 uffici sparsi in tutto il territorio nazionale, sia all'estero in Romania, Algeria, Tunisia, Grecia, Argentina, Francia, Spagna, Croazia (e Balcani) e India. «Al momento sono oltre 600 i soci proprietari dell'azienda, provenienti da tutte le Regioni italiane, i quali hanno accumulato un patrimonio netto di oltre 120 milioni di euro. Dobbiamo stare sul mercato con tutte le regole dell'azienda "padronale" ma siamo una cooperativa quindi il manutentore/l'escavatorista/l'impiegato da un lato sono lavoratori dipendenti dall'altro possono essere soci che decidono in concreto la governance e le strategie aziendali», ci spiega Jenny Padula, Direttore Risorse umane, laureata in Economia a Modena e in CPL dal 1998. «Entrare in CPL è stata un'occasione di crescita professionale e personale non legata solamente al posto di lavoro... Sono entrata come collaboratrice dell'allora Direttore del Personale Barotto Severo, in un'azienda che contava 450 dipendenti e che credeva fortemente, già allora, nel ricambio generazionale e nella formazione delle nuove leve; ad oggi abbiamo triplicato il numero dei lavoratori e ho avuto la possibilità di imparare un lavoro, di capirne il valore e di maturare le mie competenze fino a ricoprire il ruolo attuale».

A fronte di un contesto di grande e rapida crescita come quello di CPL Concordia, quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?

Quando sono arrivata in CPL la divisione HR era composta dalla sottoscritta e dall'allora direttore, che ricopriva al contempo altri diversi ruoli come quello di responsabile degli acquisti, dei mezzi aziendali, della politica sociale. Il nostro compito consisteva nel dare risposta agli obiettivi di sviluppo definiti dalla direzione, soprattutto in termini di assunzioni, per ruoli professionali di diverso contenuto. Infatti, è bene ricordare la diversificazione delle attività di CPL nella filiera dell'energia che ha richiesto – e richiede tuttora – la selezione, l'inserimento e la formazione di ruoli professionali differenti sulle diverse aree del territorio nazionale. A tal fine manteniamo interne le selezioni del personale e solo in rare occasioni abbiamo fatto uso di strumenti esterni di selezione. Ciò è dovuto anche al fatto che siamo un'impresa cooperativa e, poiché i lavoratori, trascorso un determinato lasso di tempo, possono diventare soci della stessa, occorre

prestare particolare attenzione all'inserimento delle risorse nella nostra struttura. Fa parte della nostra attività trovare delle corrette modalità di contenimento del costo del lavoro e di flessibilità che ci permettano, al contempo, di inserire nel contesto aziendale le figure necessarie per ampliare il vantaggio di professionalità disponibili. Perciò rimane utile svolgere colloqui di lavoro approfonditi per comprendere la provenienza dei candidati e capire se esistono margini per avvalersi di sgravi previsti dalla legge. Altro contributo richiesto alla funzione risorse umane è quello di ottimizzare le risorse umane stesse; poiché ci sono momenti di mercato più o meno intensi, è importante valutare sempre gli equilibri di carico di lavoro sulle diverse attività e nei territori in cui operiamo.

Facendo invece riferimento ad un contesto più generale?

In questo caso la funzione HR deve contribuire a supportare la direzione aziendale tramite la puntuale e funzionale organizzazione del lavoro in Italia e all'estero: è infatti compito della funzione risorse umane trovare la flessibilità richiesta dal mercato. Inoltre, il ruolo della funzione risorse umane si esplica in termini di comunicazione tra persone/lavoratori e impresa in rapporto continuo. La porta dell'ufficio è sempre aperta per confrontarsi perché crediamo che tale approccio possa incidere positivamente sulla produttività e sulla fidelizzazione dei lavoratori; così come la comunicazione può essere rivolta alla responsabilizzazione dei lavoratori nell'uso degli strumenti di lavoro, nella correttezza dei comportamenti, ecc. Anche le attività di formazione rappresentano, a mio parere, un contributo strategico in quanto vanno pianificate in coerenza con gli obiettivi aziendali.

Ci può dare un parere sul sistema di ammortizzatori sociali attualmente in vigore?

CPL ha avuto la grande fortuna di non dover fruire degli strumenti di sostegno al reddito; tuttavia la mia opinione sugli ammortizzatori sociali ordinari e in deroga è positiva, in quanto sono stati un vero salvagente, da un lato per le imprese e dall'altro per i lavoratori. Infatti, è bene ricordare che hanno permesso di dare continuità all'operatività delle aziende, salvaguardandone le professionalità utili per la ripresa, e di erogare un'indennità economica

ai lavoratori sospesi. Diversamente, i pericoli di disgregazione del tessuto produttivo e sociale sarebbero stati superiori. Quindi, nella misura in cui hanno posto un limite all'alternativa del licenziamento, gli ammortizzatori sono stati utili ed efficaci. Tuttavia, a fronte di grandi meriti, ho potuto riscontrare, tramite approfondimenti del tema, alcune lacune legate alle politiche attive (in termini di corsi di formazione per i disoccupati o di cassaintegrati) in quanto, in alcuni casi, poco mirate e poco utili per determinate figure professionali. Qualche distorsione nel sistema di ammortizzatori può essere presente laddove per esempio il lavoratore sospeso dal lavoro, da un lato, percepisce l'indennità economica dal sistema stesso e, dall'altro, può essere portato ad arrotondare le proprie entrate in forme di lavoro non propriamente regolari; oppure è il caso di lavoratori stranieri che percepiscono l'indennità economica dal sistema italiano pur rientrando nei Paesi di origine, dove spesso si reimpiegano in attività di lavoro.

Per quanto concerne la produttività, il sistema Italia dimostra gravi lacune. Come operate per 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?

È noto che gli economisti e gli studiosi della materia affermano che c'è un problema di bassa produttività dell'Italia, la più bassa dei Paesi industrializzati, a tal punto da essere stato evidenziato di recente anche dal Governatore della Banca d'Italia. Tuttavia, non penso che tale problema sia da spiegare esclusivamente con riferimento ai più elevati salari italiani rispetto a quelli delle economie emergenti. Non credo, infatti, che i salari dei tedeschi e dei francesi siano inferiori a quelli degli italiani e la loro produttività è certamente superiore. La realtà è che c'è di base un problema di costo del lavoro troppo elevato, affiancato dalla c.d. forbice, ovvero il cuneo fiscale rispetto a quanto intascato dal lavoratore. Ma, oltre al costo del lavoro in senso stretto, c'è poi una serie di costi accessori che derivano da diversi aspetti (il sistema Paese, le diversità territoriali, la burocrazia, la legislazione del lavoro complessa e in continua evoluzione...) e a titolo esemplificativo cito i seguenti: il costo sopportato per modificare continuamente i software di elaborazione delle paghe; il costo dell'eterogeneità dei Ccnl;

il costo della territorialità stessa, come le diverse casse edili con regole a loro volta differenti da Provincia a Provincia; il costo della scarsa digitalizzazione della pubblica amministrazione; il costo dei controlli posti a carico delle aziende, quando invece dovrebbero pesare sullo Stato; il costo che deve sopportare l'azienda per portare avanti una causa di lavoro di durata decennale (a Modena!). In realtà, poi, tali costi sono niente rispetto ai vincoli e ai problemi a 360 gradi che incontra chi voglia fare impresa nel nostro Paese (incertezza delle regole, dei tempi, assenza di politiche di sistema...). Un sistema di retribuzione variabile è certo un'ottima leva che però presenta una serie di limiti (ovvero il non essere definibile per tutti i ruoli, oppure la sua limitata incidenza se non operativa a livello individuale o, ancora, diviene fattore demotivante se non sono raggiunti gli obiettivi a cui essa è riferita).

Pensa ci siano altri elementi che possano influenzare la produttività?

Sì, ne individuo vari: mettere le persone in condizione di lavorare bene ad esempio fornendole adeguatamente, avere un'organizzazione che spiega non solo i compiti da svolgere ma anche il ruolo nel suo complesso e il contesto stesso, così da coinvolgerle negli obiettivi, valutare le persone dando dei feedback ed infine prendersi il rischio di dare responsabilità ai giovani.

L'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 e l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 hanno segnato una svolta importante per gli assetti delle relazioni industriali del nostro Paese. Come giudica il nuovo modello?

Per quanto riguarda l'accordo del 28 giugno 2011, che detta regole di democrazia sindacale per dirimere i contrasti che si possono presentare, credo occorra aspettare il tempo necessario affinché venga messo alla prova. Ciononostante ritengo che si sia fatto un passo avanti, soprattutto rispetto al fatto che sia stato siglato da parte di tutte le sigle sindacali. Se alla base degli accordi interconfederali conclusi non c'è una condivisione unitaria, diventa veramente complesso gestire il rapporto in azienda!

Che cos'è oggi, a suo parere, il sindacato?

Il livello di sindacalizzazione in CPL è abbastanza

contenuto, ciò anche in relazione al fatto che gran parte dei lavoratori sono soci della cooperativa e quindi titolari della stessa; in generale in CPL abbiamo un buon rapporto con le diverse organizzazioni sindacali e da sempre abbiamo un legame basato sul rispetto e sulla stima reciproca. Ritengo che il sindacato sia un valido interlocutore ed uno stimolo allo sviluppo delle politiche aziendali sul personale ma solo se tecnicamente preparato, se non adotta posizioni preconcepite di contrapposizione (visto che dal benessere dell'impresa dipende il benessere dei lavoratori), se ha il coraggio in determinate situazioni di fare un distinguo tra i lavoratori (la difesa ad oltranza di pochi lavoratori scorretti offende e demotiva i molti lavoratori onesti), se è consapevole che cambiamenti organizzativi che incidono sui metodi di lavoro sono necessari alla produttività dell'impresa e imposti dal mercato. Oggi, tuttavia, il sindacato ha perso parte della sua forza e credibilità con le divisioni tra categorie, rispetto al passato.

Nella gestione delle relazioni industriali, quanto incidono i vertici di una cooperativa sul tema?

In CPL la direzione aziendale è presente ad alcuni incontri sindacali. Tra l'altro, per la governance che la cooperativa si è data, la divisione HR è stabilmente presente nel comitato di direzione dell'impresa. Altro aspetto importante da non trascurare è che lo stesso consiglio di amministrazione è composto da soci lavoratori dipendenti.

In Parlamento sono presenti vari progetti di legge in tema di partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione di impresa. Pensa che i tempi siano maturi per importare questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?

CPL è una cooperativa di produzione e lavoro e ciò comporta che per noi è un valore aggiunto avere il lavoratore dipendente che soddisfi determinati requisiti e, dopo un certo lasso di tempo, diventi socio. Il lavoratore socio ha diritto di eleggere o essere eletto egli stesso in consiglio di amministrazione, e quindi di partecipare alla definizione delle strategie aziendali oltre che agli utili e alle perdite della cooperativa. Tuttavia, a mio parere, la partecipazione non è una bacchetta magica in grado di risolvere tutti i problemi; è davvero complesso anche in una cooperativa far sentire l'azienda come

propria e far approcciare i soci al lavoro secondo quest'ottica.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa?

A mio parere, l'introduzione di strumenti e politiche di welfare aziendale se la possono permettere solo le grandi aziende in Italia, e quindi la minima parte, poiché rappresentano un costo aggiuntivo importante. In CPL, per prassi ormai consolidata, si definiscono diversi accordi ad orario flessibile per le madri che rientrano dalla maternità. Esistono numerose convenzioni per agevolare l'acquisto di diversi servizi (banca, ottico, palestra, ecc.). Tuttavia la frammentazione territoriale su gruppi di lavoratori in numero contenuto per ciascuna sede aziendale ci limita molto nel metterle in campo.

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

Sono molto orgogliosa dei numerosi corsi di formazione che abbiamo avviato e concluso negli ultimi due anni. L'azienda ha investito oltre un milione di euro per progetti formativi a favore dei dipendenti, tra i quali una sessione dedicata alla lingua inglese che, per alcuni ruoli, è diventata un obbligo se si vuole pensare ad un'espansione di CPL all'estero. In aggiunta abbiamo avviato un interessante progetto per i talenti, attraverso l'identificazione di giovani con reali ed importanti potenzialità di crescita ma che, nel contempo, avessero buone competenze. Il loro sviluppo e il loro percorso sarà un investimento di grande valore per CPL, in quanto saranno i futuri quadri e dirigenti dell'azienda nei diversi settori di attività. Il percorso così predisposto li porterà ad avere sempre più responsabilità rispetto al ruolo ricoperto. A ben vedere, facendo un percorso spinto di responsabilizzazione dei giovani, l'azienda si assume qualche rischio, ma ne avrà certamente un vantaggio rilevante nel medio-lungo periodo in termini di visione del proprio futuro.

Sul fronte delle riforme del mercato del lavoro sono numerose le proposte presentate. Quali elementi dovrebbe avere il cambiamento da tanti auspicato?

Aver dato alle imprese la possibilità di instaurare varie tipologie contrattuali (inserimento, apprendistato, determinato, ecc.) ha permesso di rispondere al meglio alle necessità organizzative aziendali e, a mio parere, ha portato a creare qualche posto di lavoro in più e non in meno. Altra cosa è la reiterazione per anni e anni di forme contrattuali come il co.co.pro.; ritengo infatti che tali tipologie abbiano, in prima battuta, fatto emergere rapporti di lavoro che diversamente sarebbero rimasti nel sommerso, ma è anche vero che occorre pensare ad una loro evoluzione. Le politiche d'incentivazione delle assunzioni è sicuramente carente, penso ad esempio agli sgravi contributivi sui contratti di apprendistato che vengono immediatamente azzerati nel momento in cui i giovani apprendisti devono partecipare a corsi di formazione esterni all'azienda, anche fisicamente distanti dalla sede, e su temi piuttosto incoerenti con il ruolo professionale che andranno a svolgere. Infine, vedo di difficile applicazione la possibilità di pensare ad un contratto unico, piuttosto basterebbe la sola semplificazione! Per quanto riguarda l'art. 18 non penso che una sua rivisitazione debba essere vista come un tabù, ma non deve nemmeno diventare un'arma per le imprese. Di certo, occorre prendere atto che oggi vi sono situazioni paradossali in cui un'impresa non ha neppure la possibilità, pur avendone le prove, di licenziare un lavoratore scorretto e infedele. In definitiva una riforma è utile e necessaria, sebbene mi preme sottolineare la necessità del coinvolgimento di tutte le parti sociali.

Per quanto riguarda l'art. 8 della recente manovra finanziaria, ci può dare un'opinione?

Dell'art. 8 è difficile dare un'opinione visto che comunque anche gli esperti in materia ne danno diverse interpretazioni, sia in termini di contenuto che in termini di effetti; occorrerà quindi il tempo necessario per vederne l'applicazione. Non ritengo comunque scontato che la nuova normativa sia in grado di mettere in discussione la continuità di rapporti di lavoro visto che occorre la necessaria condivisione delle organizzazioni sindacali.

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

Le competenze tecniche devono essere un dato scontato per chi opera nell'HR. Tra le doti caratte-

riali penso che sia necessario essere dei buoni psicologi e a volte anche un po' "confessori". Nelle grandi aziende diventa difficile dialogare con tutti, ma riuscire a farlo è comunque fondamentale affinché i lavoratori non si sentano dei meri numeri ma siano direttamente coinvolti nell'attività.