

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Roberto Buzio e Luca Bollettino, Saint-Gobain Vetri

**F**orse senza saperlo, ciascuno nella propria casa ha un prodotto Saint-Gobain Vetri, l'azienda che dal 1989 fa parte dell'omonimo gruppo francese, leader mondiale nell'habitat e nel vetro. Saint-Gobain Vetri, infatti, progetta e realizza bottiglie e vasi in vetro per le più importanti imprese del settore alimentare: vini, bevande, birra, liquori, olio, aceto, passate, sughi e conserve. In Italia sei stabilimenti e due società controllate, per un totale di più di 1.200 dipendenti.

«La crisi economica si è fatta sentire ma non così tanto come in altri settori, sicuramente per le qualità strategiche dei nostri clienti e probabilmente anche per la nostra capacità di adattamento e reazione agli andamenti del mercato» ci spiega il Direttore del personale di Saint-Gobain Vetri Roberto Buzio, che risponde alle domande della nostra intervista insieme a Luca Bollettino, Responsabile del personale dello stabilimento di Pescia, nonché dell'Amministrazione del personale della società.

**In questo periodo storico, quale contributo strategico è richiesto alla funzione Risorse umane?**

**RB:** In Saint-Gobain crediamo che il *management* debba essere equidistante da quattro fattori che riteniamo essere centrali: azionisti, lavoratori, clienti e contesto locale. La nostra è un'azienda operativa dove, all'interno della struttura, sono decisive la funzione di produzione e quella delle vendite. Le altre funzioni, compresa la HR, sono di supporto. Le Risorse umane hanno una peculiarità, forse accentuata nei momenti di incertezza: deve saper essere una funzione di controllo – attività di cui occorre recuperare il significato comportamentale corretto e positivo – e di spinta, deve sapere lavorare con le altre funzioni in modo integrato, senza sostituirsi e senza imporre a priori modelli o, peggio, procedure.

**Avete fatto ricorso a qualche *ammortizzatore sociale*? Ritenete, inoltre, che il nostro sistema di protezione sociale stia funzionando bene?**

**RB:** Nello stabilimento di Pescia, che produce contenitori in vetro per succhi di frutta, abbiamo dovuto gestire una fase critica, dovuta alla crisi che si è

*Roberto Buzio, Direttore del personale*

*Luca Bollettino, Responsabile del personale per lo stabilimento di Pescia e Responsabile dell'Amministrazione del personale*

registrata in questo segmento. C'è stata una riorganizzazione che ha portato a una riduzione di organico da 165 a 125 persone e all'utilizzo di CIGS e mobilità. Tuttavia, si è trattato di un'operazione gestita con attenzione continua e in stretta relazione con il sindacato locale, per il fatto che le 40 persone che sono "uscite" lo hanno fatto su base volontaria, grazie a un efficace sistema di incentivazione studiato dal dottor Bollettino e concordato con il sindacato.

L'azienda ha voluto rilanciare lo stabilimento di Pescia con un importante piano di investimenti da 40 milioni di euro. La nostra politica è quella di affrontare, quando le condizioni generali ce lo consentono, riorganizzazione aziendale e sviluppo nello stesso momento. La CIGS e la mobilità sono state accompagnate da un sistema di comunicazione in cui è stato illustrato tutto il progetto di rilancio, agendo quindi in totale trasparenza verso tutte le parti sociali. Venendo agli aspetti più operativi abbiamo sempre cercato, in accordo con le rappresentanze dei lavoratori, di prevenire i problemi che possono crearsi a livello sociale nei momenti di incertezza dei mercati e dell'economia: per esempio bloccando il *turn over* nei diversi siti e definendo un programma di trasferte delle persone, che operano negli stabilimenti non a pieno regime, negli altri siti in attività.

Vorrei però fare un discorso più generale sul tema ammortizzatori sociali: mi sembra che l'attenzione delle istituzioni in generale su questi temi si attivi più spesso per assistere le situazioni già in evidente stato critico, che non per studiare misure utili di supporto nel momento in cui le aziende funzionano.

**LB:** A mio giudizio vi è un'attenzione eccessiva sui costi di licenziamento trascurando, al contrario, l'aspetto della riqualificazione. Negli ammortizzatori sociali credo che dovrebbe essere ridimensionato il ruolo dello Stato, a favore di una gestione maggiormente attiva e responsabilizzata delle parti sociali, attraverso la creazione di un fondo di cui si decidano le regole di utilizzo dello stesso. Enti bilaterali? Sì, ma con la presenza, necessaria e inderogabile, di una persona terza, esperta di quell'ambito, che assolva a compiti di garanzia dal punto di vista del corretto utilizzo dello strumento e sotto il profilo della salvaguardia occupazionale dei dipendenti.

In ogni caso, la mia opinione sugli istituti è molto

positiva; se poi c'è qualcuno che ne abusa o ne fa un uso distorto, questo non significa che debbano essere necessariamente stravolti.

Vorrei, infine, integrare quanto detto dal dottor Buzio sulla gestione degli esuberanti nello stabilimento di Pescia: abbiamo organizzato ed attivato a nostre spese, per coloro che erano in mobilità, un servizio di *outplacement* al fine di facilitarne il reinserimento in altre aziende. Mi sembra un ulteriore elemento di grande attenzione da rimarcare, non solo sotto il profilo della riqualificazione della persona, ma anche dell'assistenza psicologica in un momento comunque difficile della propria esperienza professionale.

**Parlando invece di produttività e sistemi per incentivarla, è presente in Saint-Gobain un sistema di retribuzione variabile?**

**RB:** Dal 1996 è previsto un premio di partecipazione, la cui erogazione dipende, oggi, da quattro parametri: margine operativo lordo aziendale (MOL), stabilimento, reparto e individuo.

Il MOL è sicuramente la voce del bilancio italiano che meglio misura i risultati operativi della società. Il parametro stabilimento dipende da tre aspetti, negoziati annualmente con le RSU: sicurezza, qualità e produttività. Il parametro di ciascun reparto varia in funzione di voci che vengono definite di volta in volta dalla Direzione di stabilimento insieme alla RSU stessa. Dal 2000, infine, è stato inserito un parametro individuale, che poggia su un sistema, monitorato dalle parti sociali, di colloqui annuali di valutazione del contributo di ciascuno, che non sostituiscono la relazione quotidiana nel lavoro ma che vogliono essere un momento formalmente definito di confronto tra capo e operaio sugli andamenti dell'anno.

Piccolo inciso: il premio di partecipazione, l'anno scorso, non è stato decontribuito. Non ritengo giusto, dal punto di vista delle imprese, il c.d. *click-day*, perché le aziende che investono devono essere aiutate e supportate. Mi sembra, invece, che le promesse fatte siano state solo in parte mantenute ma, come accennavo prima, i riflettori sono sempre puntati sull'emergenza e chi consegue buoni risultati rimane, paradossalmente, penalizzato.

**LB:** Vorrei aggiungere qualche considerazione sul fatto che si sta inserendo il parametro presenza per la determinazione del premio di risultato. È una

scelta che si inserisce in un contesto ben più ampio: in ogni stabilimento si sta costruendo un progetto benessere, proprio per cercare di intervenire su alcuni aspetti che possono influire negativamente sulla presenza al lavoro. Con il Dipartimento di Medicina del lavoro dell'Università di Firenze, è stato attivato un percorso che prevede visite mediche specialistiche e strutturate per capire, ad esempio, gli stili di vita degli operai al fine di intervenire, laddove possibile, con campagne di prevenzione.

In questa direzione s'innesta un piano triennale di prevenzione che ha già visto attuato un programma gratuito e volontario per smettere di fumare e l'apertura del servizio interno di mensa anche nei turni lavorativi notturni e festivi e che in futuro prevederà dei *focus* su alcune problematiche specifiche, quali, ad esempio, gli stili di alimentazione correlati agli orari di lavoro su turni.

Il sindacato, quando vede un approccio positivo e di tipo preventivo alla problematica "presenza sul lavoro", quando tocca con mano gli investimenti attuati in termini di consulenze esterne e di servizi offerti al personale, accetta di buon grado il confronto.

**Cambiamo radicalmente argomento e parliamo di relazioni industriali: un giudizio sull'accordo interconfederale dello scorso 15 aprile.**

*RB:* In generale, non credo agli accordi che non sono condivisi e firmati da tutte le parti, preferisco gli accordi in stile "protocollo Ciampi" per intenderci: ritengo che l'impegno di tutti debba tendere, sino a prova contraria, a ricomporre gli scontri, cercare mediazioni e ascoltare le esigenze degli altri.

*LB:* A mio parere il sindacato, quando intravede un reale vantaggio per i lavoratori, accetta quasi sempre di negoziare sull'attuazione delle strategie aziendali. La vera criticità, semmai, non sta tanto nel contenuto della negoziazione, quanto nel tempo che spesso è necessario per illustrare e convincere le organizzazioni sindacali dell'operato dell'impresa: il mercato, che è ormai globale, non sempre aspetta i tempi ed i rituali delle relazioni industriali italiane.

**Parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge in tema di partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione di**

**impresa. Sono maturi i tempi per importare questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?**

*RB:* Nel Piano di Risparmio di Gruppo è previsto che, tutti gli anni, i dipendenti possano acquistare azioni con un 20% di sconto rispetto alla quotazione del mese precedente registrata alla Borsa di Parigi. Si tratta, ovviamente, di una scelta individuale, che può essere fatta anche utilizzando parte del TFR residuo. In tale ottica, la partecipazione agli utili esiste già. In ogni caso è una tradizione dai contenuti positivi che impegna il Gruppo anche ad una corretta informazione ai lavoratori azionisti.

*LB:* La partecipazione agli utili è esclusivamente una questione di volontà delle parti. Ci sono già gli strumenti per attuarla, anche in Italia, con la possibilità di adesione individuale. Certamente è uno strumento che, a mio parere, andrebbe ulteriormente incentivato, con trattamenti fiscali di favore.

Per quanto riguarda, invece, la partecipazione alla gestione d'impresa, mi sembra che sia un modello lontano dalla nostra realtà imprenditoriale, che è fatta soprattutto di piccole e medie imprese.

**Sempre sul fronte riforme, le maggiori proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro sono tre: flexicurity, statuto dei lavori e contratto unico. Quale vi sembra la più convincente?**

*RB:* È evidente che sarebbe utile e opportuno mettere mano a qualcosa ormai datato ma, a mio parere, occorre che contesti e contenuti abbiano pari dignità nella negoziazione e il modello del confronto vada recuperato e valorizzato: priorità e urgenze vanno conciliate con rispetto e chiarezza.

*LB:* Si potrà parlare di riforme così epocali solo quando Confindustria e i tre sindacati maggiori decideranno, effettivamente, di mettere mano al nostro impianto giuslavoristico con carattere prioritario. Gli spazi di manovra sarebbero veramente ampi, ma solo con tutte le parti rappresentative al tavolo può essere approvato prima, e attuato poi, un cambiamento così radicale.

Sulla riforma dello Statuto dei lavoratori, tanto per fare un esempio, se non c'è la volontà delle parti sociali, non si va da nessuna parte e sarebbe inutile, dal mio punto di vista, qualsiasi forzatura.

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

*LB:* l'ascolto delle persone, il buon senso nel programmare e attuare cambiamenti radicali all'interno delle aziende, la capacità di affrontare le sfide con approcci innovativi. Parlando ad esempio di produttività, le aziende troppo spesso cercano di aumentarla diminuendo il divisore, ossia il numero di teste impiegate per la produzione, mentre se si

avessero persone motivate ed ingaggiate si potrebbe agire per aumentare l'*output*.

*RB:* Sono fondamentali tre elementi. *Ascolto* per risolvere i problemi, *coerenza* tra quello che si dice e le azioni che vengono messe poi in campo – è estremamente importante in tutti i settori ma nell'HR lo è ancora di più – e *rispetto delle regole*. Non dobbiamo dare al rigore valenza negativa: è elemento lecito e salutare.