

Intervista

**ADAPT**

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Fabrizio Liberatori, Direttore Risorse umane ed organizza- zione, api anonima petroli italiana S.p.A.

**C**on api si vola! Questo era lo slogan di api recitato nei carosello degli anni '60 da un indimenticato Domenico Modugno, una frase in voga ancora oggi e che può servire a spiegare la crescita del Gruppo api, una realtà che dal 1933, anno in cui Ferdinando Peretti rileva l'azienda petrolifera da un piccolo gruppo di imprenditori marchigiani, continua a crescere fino a diventare oggi uno dei principali attori nel settore dell'approvvigionamento e della raffinazione del petrolio, distribuzione di prodotti petroliferi e produzione di energia elettrica.

Il Gruppo api è una realtà costituita da circa 20 società ed opera in Italia ed all'estero gestendo a livello integrato il ciclo petrolifero del *downstream*, ovvero l'insieme delle attività che dall'approvvigionamento del greggio conducono al *trading*, alla raffinazione, al marketing del petrolio e dei suoi derivati, fino alla distribuzione e alla vendita per un totale di circa 950 dipendenti.

Negli ultimi anni, più precisamente dal 2005, tra-

mite l'acquisto del 100% della IP, il Gruppo api ha ulteriormente rafforzato la propria rete di commercializzazione di prodotti petroliferi ed oggi si presenta sul mercato come la seconda compagnia petrolifera in Italia per numero di punti vendita, con oltre 4.200 stazioni di servizio su tutto il territorio nazionale.

A partire dai primi anni 2000, il Gruppo ha affiancato alle tradizionali attività del *core business* petrolifero importanti progetti nell'ambito della produzione di energia elettrica da fonti assimilate alle rinnovabili e, allo stesso tempo, l'azienda ha voluto espandersi anche nella produzione di energia da biomasse con impianti fra i più grandi esistenti in Europa

Da ultimo, «il Gruppo, già presente nel settore eolico, ha firmato nel 2007 un importante accordo di partnership con la spagnola Iberdrola per la realizzazione di circa 500 MW di impianti eolici in Sicilia e Puglia» ci spiega Fabrizio Liberatori, Direttore Risorse Umane ed Organizzazione società api

anonima petroli italiana spa, con un passato in Alenia e da circa 15 anni nel gruppo api.

**Dottor Liberatori, quale apporto strategico è richiesto in questo periodo di crisi alla funzione risorse umane di una società dello spessore del Gruppo api?**

Ritengo che il contributo principale sia rappresentato dalla partecipazione agli obiettivi del business attraverso la conoscenza delle strategie e la condivisione dei piani industriali.

Sicuramente l'ingresso nel sistema di *corporate governance* rappresenta un segnale fondamentale di cambiamento che sta investendo il ruolo del direttore del personale non più chiamato a svolgere un ruolo meramente operativo ma decisamente più strategico.

Per questo, anche con riferimento al contesto in cui siamo chiamati ad operare ritengo che il contributo non sia solo quello di assicurare le attività che caratterizzano il ruolo nell'accezione tradizionale, come i processi di selezione, sviluppo, *compensation*, e altro ancora, che potrebbero essere garantiti anche con il supporto di specialisti esterni, quanto quello di facilitare le relazioni tra gli azionisti e il *management* e creare le condizioni ottimali per gestire i cambiamenti che inevitabilmente caratterizzano la vita di una realtà aziendale.

La nostra azienda resta comunque estremamente attenta alle attività tradizionali e pertanto non ancora pronta a progetti di *outsourcing* al pari di altre realtà a livello nazionale.

Sul piano operativo riteniamo che la stessa attività formativa possa assicurare costantemente la diffusione delle culture, delle strategie aziendali e dei comportamenti da assumere non solo nei momenti di difficoltà. Crediamo, infatti, che proprio nelle situazioni di tranquillità, se così si può dire, la disciplina, l'attenzione e il rigore dovrebbero ispirare i comportamenti: per definizione le crisi sono cicliche ed è proprio nei momenti in cui se ne scongiura o supera una, che il livello di guardia dovrebbe restare alto.

**Trattando il tema delicato della recessione economica, ci può dare una opinione sul sistema di ammortizzatori sociali presenti nel nostro Paese?**

Credo che l'attuale sistema di tutela del reddito sia

sufficientemente articolato e utile, sia per le imprese in momentanea difficoltà che per i lavoratori, anche se in taluni casi ritengo che se ne sia fatto un uso improprio ad esempio in favore di società in cui la crisi mostrava sin dall'inizio chiari segnali di strutturalità.

Il vero problema a mio avviso è rappresentato dal fatto che parallelamente alla previsione di forme assistenziali in favore dei lavoratori si fa fatica a sviluppare veri progetti di ricollocazione o di aggiornamento delle competenze, ed è il dato più preoccupante.

Un giovane che si ritrova in cassa integrazione dovrebbe essere stimolato a uscirne quanto prima e lo si può fare solo prevedendo una serie di interventi seri che creino le condizioni per una pronta ricollocazione.

Il rischio che si corre nel caso contrario non è solo quello di vedere persone che, ripeto giovani, si adagino nella situazione in cui versano e solo dopo qualche anno si rendano conto di essere difficilmente ricollocabili nelle dinamiche aziendali, ma anche quello di alimentare il lavoro sommerso.

Tutto ciò premesso, devo ammettere che nel gruppo api questi strumenti sono stati utilizzati raramente e in maniera molto oculata, attivando le relative procedure con le organizzazioni sindacali, solo in occasione di fusioni o importanti ristrutturazioni e in queste circostanze si sono mostrati efficaci per contenere le conseguenze che tali operazioni per la loro natura determinano.

**Dottor Liberatori, dati recenti mostrano una produttività del nostro Paese ancora insufficiente. Un sistema di retribuzione variabile può esercitare certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?**

Non credo sia un segreto che in Italia il c.d. stipendio fisso culturalmente rappresenti un retaggio storico arduo da superare e certamente l'introduzione nel sistema di un elemento variabile dovrebbe rappresentare uno stimolo ulteriore per il lavoratore. La consapevolezza che su una determinata quota salariale possa incidere direttamente e personalmente potrebbe gratificare maggiormente il singolo.

Detto questo, se da un lato la retribuzione variabile potrebbe rappresentare una leva efficace per stimolare la produttività, dall'altro non si può non rileva-

re la difficoltà nel determinare poi concretamente degli obiettivi individuali e la diffidenza da parte dei sindacati che si pongono come obiettivo la massimizzazione del salario fisso piuttosto che la valorizzazione dell'elemento variabile.

Non limitandoci a fattori meramente retributivi certamente un certo peso e una spinta concreta alla produttività può essere data da altri elementi, come il rapporto partecipativo con il manager, e la percezione di contribuire con la propria prestazione a creare un valore aggiunto ai risultati aziendali.

**A proposito di relazioni industriali, come giudica l'accordo interconfederale del 15 aprile 2009? Quali riflessi può avere la spaccatura delle organizzazioni sindacali sui tavoli di rinnovo dei Ccnl?**

In realtà il nuovo modello che valorizza gli accordi aziendali rispetto alla contrattazione nazionale di primo livello è sicuramente convincente. Soprattutto nei momenti di criticità è proprio la contrattazione di secondo livello che può garantire la soddisfazione delle esigenze che sono proprie di certi settori e che può rispettare maggiormente la specificità delle rispettive realtà produttive. Il tempo comunque trascorso dal 15 aprile dello scorso anno a oggi ha rivelato che l'impasse era più ideologica che sostanziale.

Sicuramente una frattura del fronte sindacale non giova a nessuna delle parti sociali ma va detto che tale evenienza è stata scongiurata in occasione del rinnovo di diversi ed importanti contratti nazionali; per quanto ci riguarda il rinnovo del Ccnl energia e petrolio, stipulato nel marzo 2010, è stato sottoscritto da tutte le sigle sindacali.

**Proseguendo sul tema delle relazioni industriali, che cos'è oggi il sindacato?**

Il sindacato a mio avviso sta attraversando una crisi che investe, a ben vedere, gran parte degli organismi di rappresentanza e questo dipende sicuramente dalle rigidità ideologiche che dovrebbero essere modernizzate per far sì che anche i giovani possano sentirsi rappresentati e che le aziende trovino nel sindacato un'apertura per affrontare meglio le esigenze di crescente competitività.

Le tutele rivendicate sono, infatti, nella maggior parte dei casi in favore di chi un posto di lavoro l'ha già e non intese a supportare chi fatica a entra-

re nei cicli produttivi ed il confronto con l'azienda si veste talora di inutili ed anacronistici profili di antagonismo ideologico.

**Dottor Liberatori, qual è la sua opinione sul tema della partecipazione dei lavoratori agli utili e alla gestione di impresa? Pensa che i tempi siano maturi per importare questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?**

Riteniamo che forme democratiche di cogestione, diffuse nei colossi multinazionali, siano difficilmente adattabili alla realtà italiana in cui gran parte del tessuto produttivo è rappresentato da aziende di medie dimensioni.

Detto questo, nella nostra azienda controllata, quasi integralmente da azionisti di riferimento non riteniamo ipotizzabile una futura partecipazione azionaria dei lavoratori.

Dico "quasi" perché in realtà il nostro fondatore e capostipite dell'attuale famiglia di azionisti, negli anni '50 e '60 premiò il merito di alcuni lavoratori attribuendogli delle, seppur minime, partecipazioni al capitale sociale della società capogruppo che ancora oggi sono in mano agli eredi. L'esperienza seppur per iniziativa di un illuminato imprenditore che anticipò di molto le attuali discussioni, non è stata considerata all'altezza dei risultati attesi e quindi negli anni non è stata replicata.

**C'è un tema molto interessante in questo periodo che attira l'attenzione di molte aziende: il *welfare* aziendale. Quali sono le iniziative che state progettando nel Gruppo api e che avete già introdotto?**

Il modello o i modelli da adottare sono sicuramente i più svariati e connessi all'ambito in cui opera la realtà produttiva. Con riferimento alla nostra azienda, e più in generale al nostro settore, su questa tematica si è cercato sempre di agire in sintonia con le forze sindacali al fine di introdurre e migliorare iniziative che tendano ad incidere direttamente sulla qualità della vita quotidiana.

Mi viene in mente la recente adozione di un modello di orario flessibile, complesso ma molto sensibile a ogni esigenza dei singoli lavoratori e la previsione, nell'ambito della contrattazione aziendale, di un contributo a carico azienda, aggiuntivo rispetto a quello del contratto nazionale, per favorire l'iscrizione al fondo di assistenza sanitaria integra-

tiva del sistema sanitario nazionale.

Credo che il valore percepito da tali misure da parte dei lavoratori, e delle loro famiglie, sia estremamente alto e talvolta ben superiore al valore economico che rappresentano.

**Sempre sul fronte riforme, ci sono importanti proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro. Quale le sembra la più convincente?**

Sono fermamente convinto che la cosa importante sia agire per stare al passo con i tempi. Voglio dire che, senza andare ad analizzare dettagliatamente tutte queste potenziali riforme che possono sicuramente vantare pregi e difetti e che ci porterebbero alla stesura di un manuale, lo sforzo che si deve fare è quello di cercare modelli e istituti che riescano a garantire da un lato il livello occupazione ma dall'altro non sacrificino la produttività e la capacità competitiva di un'azienda.

Tra le varie proposte sarei orientato verso la *flexicurity* che sicuramente ritengo maggiormente all'avanguardia e funzionale visti i risultati danesi. Certamente le riflessioni da fare sono tante ma devono essere affrontate nel prossimo futuro se non vogliamo rischiare di trovarci tra dieci anni al punto in cui siamo attualmente.

La serietà e la responsabilità dovrebbero imporre di non trincerarsi dietro ideologie e questioni di principio che il più delle volte non portano al progresso.

**Infine, portiamo a termine l'intervista chiedendole quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nelle risorse umane?**

Credo che empatia ed equilibrio siano doti fondamentali. Nel nostro lavoro, focalizzare il mondo intellettuale altrui dovrebbe ritenersi una capacità irrinunciabile da cui far derivare l'abilità di ricercare e poi saper stabilire con l'interlocutore una relazione che tenga conto delle reciproche esigenze e aspirazioni.