

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Davide Calabrò, Risorse umane e organizzazione, pianificazione e controllo risorse umane e relazioni industriali, Senior Vice President, Eni S.p.A.

Parte nel 1953 la storia appassionante di Eni, ad oggi unica azienda italiana fra le 20 più grandi società del mondo – la grandezza è misurata in base ai ricavi, ai profitti, agli *asset* e alla capitalizzazione di mercato – con circa 80.000 dipendenti, di cui il 60% sparsi in più di 70 Paesi esteri.

Eni opera in svariati settori ed in ognuno di essi può vantare un'importante posizione di mercato: Exploration & Production, Refining & Marketing, Gas & Power, e Ingegneria e Costruzioni attraverso Saipem, che opera nelle attività delle costruzioni e delle perforazioni *offshore* e *onshore*.

«È appassionante, per un cultore di statistiche e diritto del lavoro, vedere quanti Ccnl applichiamo alla nostra realtà: tra quelli più importanti, spiccano quello dell'energia e del petrolio, il chimico-farmaceutico e il gas-acqua. A questi, non meno indispensabili per Eni, vanno aggiunti quello del commercio, del metalmeccanico, del minerario per le saline di Cagliari, quello dei giornalisti e poli-

grafici. Forse può sembrar strano, ma sono tutte materie e settori che in Eni sono presenti e collegati tra loro» ci spiega Davide Calabrò, Risorse umane e organizzazione, pianificazione e controllo risorse umane e relazioni industriali, Senior Vice President, Eni S.p.A., ingegnere elettrotecnico traslocato nelle risorse umane, da sempre in Eni.

Dottor Calabrò, ha citato numerosi contratti collettivi applicati in Eni. Come gestire tale complessità e, più in generale, quale contributo specifico è richiesto alla funzione risorse umane di un'azienda del vostro spessore? Quali cambiamenti ha comportato per voi questa fase di crisi economica?

Per affrontare la complessità e specificità dei diversi settori di business, negli ultimi anni Eni ha deciso di modificare il modello organizzativo accentrando nella *corporate* tutti i servizi al business.

Questa modifica ha consentito di velocizzare il processo di omogeneizzazione degli standard operativi e di accorciare i tempi di risposta attraverso l'integrazione delle funzioni alle esigenze del vertice, permettendo inoltre una crescita professionale delle risorse. Questi processi di accentramento sono avvenuti ovviamente anche nella funzione risorse umane con la costituzione di Competence Center e Shared Services in ambiti rilevanti, quali relazioni industriali, costo del lavoro, amministrazione e gestione del personale, ecc. Questo tipo di modello ha consentito di raggiungere più velocemente l'eccellenza e l'efficienza dei processi operativi e, nel contempo, ha permesso di accrescere il ruolo di supporto strategico del direttore delle risorse umane nell'ambito dei diversi business. In questi ultimi tempi stiamo raccogliendo i frutti di questo lavoro in termini di rapidità delle scelte da attuare e di *saving* economici.

Sul fronte della crisi economica, Eni ha risentito della recessione in alcuni dei settori di business in cui opera, soprattutto a causa di un generale calo dei consumi. A fronte di ciò, abbiamo risposto al mutamento improvviso delle condizioni di mercato con un'intensificazione delle iniziative di efficienza, una semplificazione del modello organizzativo e della nostra presenza sul territorio. Si è trattato di operazioni molto articolate, nelle quali la gestione dei costi è stata tenuta sotto attenta osservazione.

In ogni caso, è bene sottolinearlo, abbiamo mantenuto gli stessi volumi di investimenti rispetto al periodo pre-crisi: un tassello fondamentale per continuare a sviluppare il nostro business in futuro.

Proseguendo il discorso sulla recessione economica, qual è la sua opinione sugli *ammortizzatori sociali*? La crisi vi ha costretto a farne uso?

A mio parere, gli ammortizzatori sociali hanno assolto bene la loro funzione sostenendo i lavoratori e le imprese che, durante questa fase, non hanno dovuto rinunciare a importanti risorse già formate e con alti livelli di professionalità; penso si possa definire una *win to win solution* nell'affrontare questa situazione particolarmente delicata in cui tutte le parti hanno dovuto fare grandi sacrifici. Inoltre, l'introduzione dei c.d. ammortizzatori in deroga, è stata un'ottima soluzione in grado di rispondere efficacemente a un quadro che stava diventando sempre più drammatico. Ritengo che anche questi strumenti debbano seguire l'evoluzione

del nostro mondo del lavoro e quindi si operi affinché si estendano sempre di più le coperture a tutte le tipologie di contratti, si sviluppino maggiormente i percorsi di riqualificazione professionale per le crisi più strutturali, si snelliscano le modalità burocratiche e si accorcino i tempi per potervi accedere. Per quanto riguarda Eni, l'utilizzo della mobilità finalizzata al raggiungimento dei requisiti pensionistici dei lavoratori coinvolti, in accordo con le organizzazioni sindacali, ci ha consentito di realizzare processi di efficienza riducendo al minimo gli impatti nei confronti dei lavoratori e, nel contempo, procedere ad un graduale ricambio generazionale delle nostre risorse.

Vorrei spendere due parole a parte su un istituto molto importante in tema di ammortizzatori sociali: la cassa integrazione. Si tratta di un ottimo strumento, difficile, però, da utilizzare in alcune realtà come, ad esempio, la nostra, nella quale i dipendenti lavorano a ciclo continuo e difficilmente si arriva alla fermata totale degli impianti. Non è semplice ma, se si potesse modulare l'utilizzo della CIG legandola all'effettiva attività produttiva, si potrebbe trarne un vantaggio per i lavoratori (lavoro e integrazione salariale) e per le imprese (minore incidenza dei costi fissi e compensazione per la perdita di efficienza).

Per quanto riguarda la *produttività*, che come mostrano dati recenti risulta ancora insufficiente nel nostro sistema, può illustrare come viene affrontato questo tema in Eni?

Occorre fare una premessa: per parlare di produttività è importante capire come misurarla su unità di prodotto. Ciò non è semplice da attuare per ogni singolo dipendente in Eni visto che, come già accennato, lavoriamo a ciclo continuo e su processi integrati.

Nel nostro caso, al momento è presente un integrativo quadriennale in cui abbiamo legato la produttività ad obiettivi specifici di business e introdotto elementi di variabilità legati all'andamento degli obiettivi di redditività e di utile conseguito. È un sistema che fino ad oggi ha funzionato ma che vogliamo migliorare ed implementare in vista delle sfide future.

Vorrei sottolineare che strumenti così importanti e complessi da gestire, anche con la controparte sindacale, richiederebbero una certa stabilità e certezza normativa per la parte relativa agli sgravi fiscali

e contributivi, cosa che negli ultimi 10 anni è mancata.

Dottor Calabrò, dopo la *privatizzazione di Eni*, come è stato affrontato il passaggio da azienda statale ad azienda privata?

In questi anni è stato necessario porre in essere un profondo cambiamento formale, sostanziale ma soprattutto culturale. Ad oggi, possiamo dire che il processo di transizione è completamente avvenuto e, pertanto, pur consapevoli dell'importanza della partecipazione del tesoro, il *modus operandi* dell'azienda è tipico di una qualunque multinazionale privata. Su tale processo ha inoltre influito molto la dimensione internazionale sempre più ampia di Eni.

Nel processo di cambiamento ha avuto una forte rilevanza la liberalizzazione di alcuni settori in cui per anni abbiamo operato in una sorta di semimonopolio (vendita e distribuzione del gas, carburanti, ecc). Sono stati processi di cambiamento che mi piace definire "sani", nei confronti dei quali abbiamo saputo cogliere nuove opportunità e stimoli, inserendoci gradualmente in business diversi con buone possibilità di sviluppo come, ad esempio, nella vendita di energia elettrica.

Sul fronte *relazioni industriali*, che giudizio dà dell'*accordo interconfederale dello scorso 15 aprile 2009* e della situazione di *impasse* che si sta registrando per il rinnovo di alcuni Ccnl?

Dal mio punto di vista, è stato portato a termine un lungo percorso con esiti positivi, nonostante le difficoltà che si sono registrate durante i rinnovi dei vari Ccnl, causate dalle tensioni fra le organizzazioni sindacali dovute alla mancata firma della Cgil sul protocollo di riforma degli assetti contrattuali.

Eni ha da tempo impostato le relazioni industriali con le organizzazioni sindacali di categoria su modelli partecipativi fondati sulla conoscenza. Questa esperienza di relazioni ha consentito, come in passato, di trovare convergenze sia quando abbiamo dovuto affrontare importanti processi di riorganizzazione, sia nei rinnovi dei Ccnl nonostante le differenti piattaforme rivendicative presentate in quest'ultima tornata contrattuale. È inutile negarlo, quando si mettono da parte i dogmi e ci si confronta sulla sostanza dei problemi, difficilmente non si trovano le intese, a volte anche innovative.

In particolare, sui rinnovi dei Ccnl dell'industria chimica e del settore energia e petrolio sono stati fatti molti passi avanti: nel chimico sono stati rimossi gli scatti di anzianità, un'evoluzione culturale di grande importanza per questo settore, mentre nell'energia e petrolio sono stati introdotti alcuni elementi che potrebbero portare ad un unico contratto di settore per l'energia.

Cogliamo l'occasione per chiederle cosa ne pensa dell'*accordo di Pomigliano*...

Non è semplice commentare un accordo di questo tipo, non avendo vissuto direttamente la vicenda anche nelle sue sfumature.

Al di là del merito della vicenda, ritengo, in generale, che in una fase economica e sociale così delicata, trovare soluzioni innovative in tutti i campi – e quindi anche nell'ambito delle relazioni industriali come sta facendo Fiat, ma non solo – che possano aiutare la crescita e lo sviluppo dell'occupazione sia un atto necessario.

In tale contesto, l'accordo di Pomigliano rappresenta il tentativo di aprire nuovi percorsi per rilanciare la competitività di alcuni settori del manifatturiero e salvaguardare l'occupazione, avendo la certezza di un clima aziendale favorevole in termini di maggiore utilizzo di impianti e forme di flessibilità prima di impegnarsi con una serie di investimenti. Il punto delicato, che rischia di rovinare il percorso individuato, è la strumentalizzazione mediatica della vicenda che sta spostando l'attenzione più su temi di politica contro certe forme di sindacato che non sulla scommessa per la competitività di un settore in forte evoluzione.

Credo, inoltre, che un'eccessiva esposizione mediatica di certe vicende, in alcuni casi, condizioni eccessivamente l'individuazione di soluzioni fra le parti; ritengo, infatti, che alcune deroghe previste nell'accordo di Pomigliano, senza il risalto mediatico sarebbero state parte di un accordo simile a tanti altri. In fondo certi "sacrifici", ammesso che lo siano, sono necessari per la sfida che Fiat sta facendo all'interno dell'importante piano di investimenti annunciato.

Sempre a proposito di *relazioni industriali*, che cos'è oggi *il sindacato*?

L'idea che mi sono fatto in questi anni è di un interlocutore che cerca di adeguarsi ad uno scenario

assolutamente nuovo che comporta l'ineluttabilità dei cambiamenti e l'adozione di scelte innovative anche in una realtà complessa come Eni, in cui rappresentare le istanze dei soli operai e dell'italianità del business non è più attuale, essendo fortemente cambiata la composizione della forza lavoro e del business.

Proprio per la storia delle nostre relazioni industriali, per le esperienze maturate congiuntamente e per i risultati raggiunti, consideriamo il sindacato tra i primari *stakeholders* con cui confrontarsi costantemente su argomenti di carattere strettamente normativo ed economico, che impattano perciò immediatamente sui nostri lavoratori, fino agli argomenti più delicati, come le strategie aziendali.

Attualmente il sistema di relazioni industriali in Eni si basa sul protocollo di relazioni industriali, che prevede organismi e procedure in grado di favorire un processo continuo di dialogo e informazione secondo un calendario di scadenze legate ai momenti previsionali e decisionali dell'azienda.

Dottor Calabrò, essendo Eni una realtà presente in molte parti d'Italia e nel mondo, quali sono le differenze che ha potuto constatare nei sindacati in base al territorio in cui si trova ad operare?

In Italia esistono piccole differenze e specificità legate soprattutto alle diverse realtà territoriali e sociali. Uno dei problemi che spesso riscontriamo a livello territoriale con le organizzazioni sindacali sono le sottili ma influenti interconnessioni con la politica che condizionano, in parte, i loro comportamenti complicando i tavoli delle trattative e che a volte differiscono anche dalle tendenze nazionali.

A livello internazionale, invece, da tempo esiste in Eni un Comitato Aziendale Europeo, istituito prima che la direttiva europea venisse recepita con legge in Italia. L'ultimo incontro del CAE si è svolto a Tunisi alla presenza di delegati sindacali di diverse nazioni europee in cui siamo presenti. Ogni anno viene presentato loro il piano strategico dell'Eni e viene avviato un processo di informazione e confronto sulle problematiche nazionali ed internazionali che impattano sul business. Si tratta di un momento molto importante per una realtà come la nostra che presta la propria attività in differenti parti del mondo.

Infine, per quanto riguarda le varie differenze che contraddistinguono le relazioni industriali nei diversi Paesi, è chiaramente necessario prendere in

considerazione il business che abbiamo presente sul territorio: si parte dalla Germania, in cui è attiva la partecipazione dei lavoratori, passando per alcune aree del Nord-Africa, in cui il sistema di relazioni industriali è simile a quello francese per ovvi motivi storici, fino ad arrivare in luoghi remoti in cui sono da costruire *ex novo* le relazioni con i sindacati locali.

Parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge riguardanti la partecipazione dei lavoratori agli utili. Cosa ne pensa?

Il dibattito attuale sul tema della partecipazione, indipendentemente da come la si pensi, conferma, a mio parere, la necessità di orientarsi ormai verso sistemi sempre meno antagonistici e più concertativi. Partecipazione è un concetto molto ampio che va da forme di concorso dei lavoratori, al raggiungimento degli obiettivi di produttività aziendali, a forme di coinvolgimento diretto dei rappresentanti dei lavoratori, alla gestione di impresa (lo stesso disegno di legge presentato dal professor Ichino individua varie forme di partecipazione dei lavoratori nell'impresa). Alcune forme di partecipazione orientate a premiare il raggiungimento di obiettivi aziendali sono, in parte, già presenti in diverse realtà italiane: mi riferisco all'erogazione del premio di risultato in base agli utili aziendali.

La partecipazione che si avvicina al modello tedesco, invece, è un tema molto più complesso, che deve essere approfondito nei giusti termini e non è di facile soluzione, in particolare in un Paese come l'Italia in cui c'è da chiedersi se il sindacato è veramente pronto per una sfida di questo tipo, soprattutto in una fase in cui si sta acuendo la frammentazione sindacale. Ritengo che, importare direttamente esperienze di altri paesi, senza tenere nella dovuta considerazione il contesto economico, sociale e sindacale, in alcuni casi non possa poi produrre gli effetti desiderati.

Vista la storia di Eni, in passato avete sviluppato modelli di welfare aziendale. Qual è la sua opinione in proposito?

Eni ha un'importante storia alle spalle e da sempre ha definito e attuato iniziative di welfare aziendale: si tratta di un istituto presente nel nostro DNA.

Il primo passo in questa direzione, successivamente mai abbandonata, fu di Mattei che costruì interi

quartieri per i dipendenti Eni: mi riferisco a Metanopoli a San Donato Milanese, un centro abitato concepito all'epoca con criteri urbanistici d'avanguardia. Da allora Metanopoli ha mantenuto il suo aspetto originale, con case basse circondate da giardini e viali alberati; una vera e propria piccola metropoli con scuole materne e altri servizi necessari alla vita di una comunità.

Permeati di "cultura matteiana" anche in questo campo, accanto ad iniziative già consolidate nel tempo come le colonie e campeggi estivi per i figli dei dipendenti, i piani di diagnosi precoce, i presidi sanitari ecc., nel 2007 abbiamo avviato uno studio per sondare ulteriori esigenze delle persone di Eni e attivarci per realizzare servizi in grado di conciliare vita privata e vita lavorativa, esigenza particolarmente sentita soprattutto nelle grandi città.

Raccolte tali esigenze, abbiamo avviato, attraverso il "progetto welfare", una serie di nuove iniziative tra cui nuovi ristoranti aziendali con un servizio *take-away*, convenzioni con palestre e centri sportivi, soggiorni tematici per adolescenti incentrati sullo sport e sullo studio della lingua inglese, campus estivi per supportare le famiglie durante il periodo di chiusura delle scuole.

Il 20 settembre è stato inaugurato, nella nostra sede di San Donato Milanese, il nido e la scuola di infanzia Eni destinato ad accogliere oltre 160 figli di nostri dipendenti.

Ha riscontrato parere favorevole anche l'installazione di distributori di latte all'interno dei nostri uffici con prezzi agevolati; l'iniziativa ha permesso ai nostri dipendenti di risparmiare fino a 150 euro l'anno.

A proposito di ammodernamento del mercato del lavoro, ci sono numerose proposte in tema. Cosa ne pensa?

Semplificare. L'attuale impianto del mercato del lavoro è troppo complesso a causa delle molte stratificazioni normative che hanno raggiunto livelli impressionanti. Il nostro mercato del lavoro deve essere un elemento di *appeal* per gli investimenti, non un punto negativo a nostro sfavore. Ripeto: bisogna semplificare.

Ognuno dei vari progetti di legge presenta elementi di interesse con aspetti positivi.

D'altro canto, nel caso in cui si procedesse ad una riforma del nostro sistema, sarebbe necessario porre la massima attenzione affinché i singoli istituti

possano essere realmente fruibili: uno spunto su cui riflettere dovrebbe essere quello di evitare che un'azienda come la nostra, presente su tutto il territorio nazionale, abbia difficoltà a servirsi di alcuni istituti perché disciplinati in modo non uniforme dalle Regioni.

Dottor Calabrò, per concludere, può dirci quale *dote* ritenete essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle risorse umane...

Per chi lavora nel campo delle risorse umane prima di tutto è necessaria una base di competenze legata alle materie da affrontare, poi, dal punto di vista umano, una grande capacità di ascolto per permettere al personale addetto alle risorse umane di posizionarsi in veste di partner a fianco delle richieste del business.