

Francesco Siracusano

58 anni, è il direttore Risorse Umane e Sistemi di ISAB S.r.l., la società proprietaria in Priolo Gargallo (SR) di uno dei più grandi e complessi poli di raffinazione in Europa, partecipata da ERG Raffinerie Mediterranee – Gruppo ERG (51%) e da Lukoil (49%), la più grande compagnia petrolifera russa e una delle maggiori al mondo.
Assunto nel 1974 durante la costruzione della Raffineria (nucleo originario, gli attuali Impianti Sud), viene inserito nell'area Risorse Umane, svolgendovi incarichi di crescente responsabilità. Viene nominato dirigente nel 1986, a 35 anni, come responsabile del Servizio Personale di Raffineria (Relazioni industriali, Organizzazione, Paghe e contributi, Formazione e Addestramento, Servizi Generali). La sua carriera si è tutta sviluppata all'interno delle società operative del Gruppo ERG.
Questo lavoro nasce dal desiderio di raccontare "una storia di successo" e di trasmettere alle giovani generazioni una autentica cultura d'impresa, cresciuta nel lavoro e nell'esperienza.

Questa Collana nasce con l'idea di raccogliere i contributi delle persone che hanno fatto e faranno la storia del nostro Gruppo.

Francesco Siracusano

Il mio lungo viaggio nel mondo ERG



Francesco Siracusano

Il mio lungo viaggio nel mondo ERG

memoria ERG futuro

memoria ERG futuro

Questa Collana nasce con l'idea di raccogliere i contributi delle persone che hanno fatto e faranno la storia del nostro Gruppo.

Progetto grafico
PBCOM S.p.A.

Stampa
ESSETREROMA S.r.l.

Anno 2009

Francesco Siracusano

Il mio lungo viaggio nel mondo ERG

Dedico questo lavoro a Maria Gloria, Fabrizio e Stefano,
che in tutti questi anni mi hanno supportato con tanto amore
e sopportato con tanta pazienza.

Indice

9 Una storia di uomini
di Riccardo Garrone

11 Imparare dal passato guardando al futuro
di Edoardo Garrone

13 Vivere l'impresa come apprendimento continuo
di Paride Rugafiori e Ferdinando Fasce

15 Amare il lavoro, amare l'impresa
di Massimo Bruscaglioni

19 Prologo - Perché ho scritto

21 Capitolo 1 - La fase eroica

29 Capitolo 2 - La fase gestionale

47 Galleria Fotografica I

65 Capitolo 3 - La svolta

71 Capitolo 4 - Un evento eccezionale

75 Capitolo 5 - Lo sviluppo

87 Galleria Fotografica II

107 Un "diario di bordo" del viaggio di una vita
di Eugenio Brunoni

109 Indice dei nomi

Una storia di uomini

I miei ricordi della Raffineria ISAB, come tutta la storia del Gruppo ERG, sono inevitabilmente intrecciati alla storia della nostra famiglia. Non posso quindi non riandare con il pensiero alla figura di mio padre, Edoardo Garrone, e a quegli uomini che con lui hanno costituito il nucleo fondamentale della nostra storia aziendale, capaci di tramandare anche a noi, che siamo venuti dopo, i valori etici dell'impresa, il coraggio di affrontare sfide sempre nuove e l'entusiasmo di realizzare opere industriali.

Da Team ERG, dicembre 2005, Edizione Speciale "30 anni Raffineria"

Ringrazio Francesco Siracusano per l'importante contributo che sta dando per la conoscenza degli uomini della nostra azienda.

Riccardo Garrone
Presidente Onorario ERG

Imparare dal passato guardando al futuro

Pubblichiamo con piacere questo libro di "memorie" scritto da Francesco Siracusano, direttore Risorse Umane e Sistemi di ISAB. I suoi contenuti si innestano bene, come un'appendice, sulla storia di ERG recentemente pubblicata.

La storia si snoda dal 1974 al 2000, e a leggerla attentamente ci si accorge che non c'è una sola data, un riferimento temporale intermedio. Per questo, più che una storia, si può considerare un racconto, un itinerario della mente nella memoria di un uomo che scrive della sua esperienza di vita e di lavoro in un'azienda tanto vissuta quanto amata.

Sembra quasi un percorso ideale in cui ogni evento, ogni episodio, ogni aneddoto trovano sempre una loro collocazione, assumendone un significato in un intreccio continuo di scelte deliberate e di altre lasciate al caso, ma che vanno tutte verso il miglioramento continuo nel contesto di un'azienda che cresce, anch'essa, continuamente. E questa crescita non è solo crescita di impianti, ma di pensiero, di idee, di cultura di impresa nella sua dimensione collettiva.

L'itinerario professionale non è autoreferenziale, ma cerca di attribuire i giusti meriti a tutti gli attori che con il loro lavoro hanno contribuito al risultato "finale".

Il racconto, pur sviluppato dall'ottica "parziale" della Direzione Risorse Umane, dà il senso complessivo della vicenda; è scritto in un linguaggio semplice e comprensibile per tutti; in esso si ritroveranno dipendenti e ex dipendenti.

Questa "parzialità" non è un punto di debolezza, ma di forza, perché ci aiuta a conoscere gli "uomini di ERG" con le loro carat-

teristiche umane: la personalità, il carisma, la voglia di "fare", la passione per l'azienda.

Dentro questa esperienza si leggono chiaramente i valori etici, le scelte manageriali ed i comportamenti organizzativi, sempre messi a fuoco non in un'ottica teorica, ma con l'intento di individuare comportamenti "esemplari", che si sono rivelati di grande successo.

Suggerisco pertanto una lettura con ampi spazi di riflessione, perché vi si troveranno numerosissimi spunti di comportamenti manageriali che potrebbero essere ripresi e sviluppati nell'ambito dei piani formativi della Società.

Mi auguro che le giovani generazioni possano valorizzare questo contributo per assumere un forte impegno nel garantire la difesa e la continuità dei valori fondanti della cultura della nostra azienda, che è anche la loro azienda.

Edoardo Garrone
Presidente di ERG S.p.A.

Vivere l'impresa come apprendimento continuo

Certe parole sono ormai usurate e addirittura svuotate di senso dall'uso eccessivo. Nella cultura d'impresa una di queste parole è senz'altro "apprendimento": parola utilissima, soprattutto nella nostra età della società dell'informazione e del sapere; ma della quale si sono persi i connotati qualificanti a suon di ripeterla e non di rado a sproposito.

La testimonianza di Francesco Siracusano ci induce invece a recuperare questa parola a pieno titolo perché la cifra che la caratterizza è proprio la nozione di "apprendimento", individuale e collettivo. I trentasei anni di questa storia di vita aziendale - cominciata sulle montagne russe del primo shock petrolifero e approdata all'età della piena globalizzazione - si iscrivono sotto l'egida di un costante processo di sperimentazione e acquisizione di nuovi saperi: tecnici, relazionali, di coordinamento e managerialità.

Come "l'artigiano" dell'omonimo libro di Richard Sennett, Siracusano impara a fare bene una cosa complessa come il capo del personale passando attraverso variegate esperienze, nel costante intreccio tra la vita aziendale, le sfide che le nuove configurazioni assunte dall'impresa nel corso del tempo impongono, le risposte che i singoli riescono a darvi, la capacità dell'organizzazione nel suo insieme di apprendere, in sinergia con l'azione dei suoi componenti.

Siracusano entra in ISAB in fase di costruzione dell'impianto, con alle spalle una formazione umanistica. Vi cresce professionalmente, passando attraverso la sezione Acquisti, Magazzino e Gestione Materiali di Raffineria. Torna al Personale con incarichi di

crescente rilievo e responsabilità. Segue e contribuisce alla trasformazione dell'impresa da "raffinatori a commerciali", per dirla con le sue parole. Passa attraverso l'esperienza della consulenza McKinsey di profonda modificazione dell'assetto organizzativo e culturale. E in tempi recenti, quando potrebbe riposare sugli allori della lunga esperienza accumulata, si trova a lavorare sul proprio inglese per i nuovi impegni internazionali che l'approdo di ERG a gruppo multienergetico con ISAB Energy pone all'ordine del giorno.

Tutto questo avviene all'interno di un alveo imprenditoriale, di una struttura e di un management che, nella crescita costante di ERG da impresa famigliare a famigliar-manageriale, sollecitano i singoli ad imparare facendo, a sperimentare la trasversalità e la comunicazione delle esperienze attraverso le funzioni, a costruire pratiche affidabili, riproducibili e incrementali.

Siracusano percorre le trasformazioni di quasi quattro decenni con lo stesso entusiasmo, la stessa capacità di mettersi all'ascolto, di impegnarsi in nuove iniziative, di apprendere, mostrati all'inizio della sua avventura nel mondo del petrolio e dell'energia. Una condizione essenziale, questa, per poter poi trasmettere ciò che si è accumulato ai più giovani, rendendolo parte integrante della cultura del fare e del saper fare aziendale, così centrale per tutta la lunga storia di ERG. Nelle pagine che seguono la memoria individuale si fa perciò esperienza condivisa, diventa storia dell'organizzazione ERG e serbatoio di conoscenze e comportamenti, individuali e collettivi, utili per il suo futuro. Mostra concretamente di quali investimenti umani si nutra la vita quotidiana di un'organizzazione capace di crescere.

Paride Rugafiori Ferdinando Fasce *

** Rispettivamente, docente di Storia Contemporanea e Storia dell'Impresa presso l'Università di Torino, e docente di Storia dell'America del Nord e Storia Contemporanea presso l'Università di Genova, curatori del libro "Dal petrolio all'energia" ERG 1938 - 2008, Storia e cultura d'impresa, 2008, Editori Laterza.*

Amare il lavoro, amare l'impresa

Potrà sembrare strano, data la materia, ma questo libro racconta di una storia d'amore. Amore verso il lavoro, verso un'azienda, verso le persone che lavorano, verso un mondo in cui le persone vivono giornalmente gioie e dolori, verso la passione che si può provare nel costruire e gestire e vivere un'impresa, verso un percorso di vita; e verso, come dice il titolo, "Il mio lungo viaggio nel mondo ERG".

Dopo aver letto il libro, ho dovuto lasciar passare un po' di tempo prima di scrivere il commento. Conosco l'uomo, l'autore, e conosco l'azienda, e ho letto il libro: era facile scrivere parole di prammatica, evidenziare l'affresco, lodare l'aver fatto vivere una storia vera di un uomo, un'azienda, un'avventura. Continuava, però, a sfuggirmi qualcosa di essenziale, che non riuscivo ad esplicitare. Poi improvvisamente, mentre una mattina ero impegnato nella solita ginnastica per la schiena, ho esclamato ad alta voce: "ma certo, è una storia d'amore; ecco cosa è veramente!".

Ho letto, studiato e insegnato (in parte anche scritto) tanti libri di psicologia del lavoro e dell'organizzazione: di amore non se ne parla quasi mai. Qui finalmente sì.

È quasi normale sentire in giro parlare male del lavoro, delle aziende, dei rapporti sul lavoro, della de-motivazione, del lavoro che si sa è una cosa mentre la vita vera è quella fuori. In questo libro invece la normalità proiettata è un'altra: quella del riconoscere il lavoro come parte importante e bella della vita della persona, dell'apprezzare l'azienda ed esserne ricambiati, della persona lavoratore che vive con curiosità il suo viaggio in azienda come se fosse una delle cose della vita che più la appassiona.

Di primo acchito, leggendo questo libro, sembra che i protagonisti siano l'uomo autore ed il suo lungo viaggio; l'azienda in cui ha lavorato e vissuto; i tanti personaggi descritti, con nome e cognome; la storia di vita della Raffineria. Ma lasciando decantare un poco, dopo la prima lettura, a me sembra che il personaggio principale sia appunto "un mondo", l'ambiente di lavoro tout court in quanto tale; per una volta percepito come vivo, bello della bellezza degli adulti, dinamico e in continua evoluzione anche se da fuori sembra sempre lo stesso; ed anche, attraverso il vissuto di un uomo, l'autore, degno d'amore. Andando oltre la banale frase di molti: "certo che l'ambiente di lavoro è importante, a conti fatti ci passi quasi più tempo che in famiglia", in queste pagine invece è diverso: qui l'ambiente organizzativo dell'uomo "faber" è bello e vivo in sé, per sua natura.

Queste pagine interesseranno tantissimo a chi ha vissuto i fatti e i tempi raccontati; ed a chi, più in generale, ha vissuto e vive l'azienda ERG e gli ambienti di Raffineria e più in generale degli stabilimenti produttivi. Ad altri interesserà forse meno: però diverse pagine, almeno qua e là, dovrebbero leggerle. Oltretutto racconta anche del lavoro di chi gestisce e dirige: in un mondo in cui l'opinione pubblica spesso ignora quanta passione possa esserci nel produrre, nel raggiungere gli obiettivi e rispettare gli impegni presi, nel guidare le persone. Troppo spesso da fuori, senza sapere, si parla come se il management fosse solo questione di potere o comunque di facile comando.

Qualche tempo fa ero andato a visitare la Raffineria di cui parla l'autore in queste pagine. Un tassista mi accompagnava di notte dall'aeroporto di Catania ad un hotel di Siracusa; all'improvviso, dopo una curva, comparve nell'oscurità una distesa compatta di luci. Chiesi: "è quella la Raffineria?". Mi rispose il tassista sorridendo: "ah, Lei lo sa! Perché invece molti turisti mi chiedono di quale città si tratti". Poi, dopo una pausa aggiunse: "sa, io l'ho fatta; io sono tra quelli che l'hanno costruita; prima non c'era".

Era pieno di orgoglio; e anche un po' di nostalgia di quel periodo in cui aveva, con altri, fatto essere ciò che prima non c'era.

Questo libro, soprattutto nelle sue prime parti, è anche un libro sull'orgoglio che gli uomini provano nel partecipare ad una delle più belle attività umane: quella di "generare", cioè di far essere col proprio lavoro ciò che altrimenti non ci sarebbe.

Credo che in molti possano ringraziare Francesco Siracusano per aver messo in poesia, lui che non è poeta di professione, questa bellezza dell'uomo che lavorando genera ciò che altrimenti non ci sarebbe.

Qualcuno potrebbe obiettare che questo scritto di Francesco Siracusano parla del passato, di un passato apprezzato ma che non può più essere nel futuro perché superato dalla modernità e dalle sue nuove opportunità. In parte è vero; è però anche vero che siamo sfidati, come genere umano, come società, come individui, a continuamente costruire e ricostruire un mondo in cui integrare fast food e tortellini fatti a mano, orologini swatch e orologi sofisticati e preziosi, centralità industriale e centralità dei servizi e centralità tecnologica e centralità finanziaria, vecchi e nuovi valori, tradizione e innovazione. Del resto ERG, la Società dell'autore, si definisce anche come un'azienda che ha un passato, un presente, un futuro.

Massimo Bruscaglioni*

** Ingegnere e psicologo del lavoro, collaboratore del Politecnico di Milano e dell'Università di Padova, fondatore di Risfor.*

Prologo

Perché ho scritto

Scrivo queste riflessioni nel momento in cui i miei colleghi di sempre sono andati in pensione e io sono diventato il più vecchio dei giovani degli anni '70 della ISAB. Sto pensando anch'io al momento della pensione, quando compirò i miei 40 anni di contributi, anche se non so ancora se la Società mi chiederà di continuare (avrò allora 59 anni) e io ne avrò voglia.

Ho il desiderio di lasciare una traccia, seppur incompleta e sommaria, della mia storia personale di lavoro che si è intrecciata per un lunghissimo periodo con la storia straordinaria di un'azienda di successo, che per me (e tanti altri) è stata la vita. Essa mi ha dato l'opportunità, attraverso la lunga vicenda di lavoro, di formarmi come cittadino con una solida coscienza civile e come professionista con un valido bagaglio professionale. Sul piano privato ho avuto le condizioni economiche e di sicurezza per formarmi una splendida famiglia con due figli, oggi entrambi laureati, a cui auguro la stessa fortuna che ho avuto io.

Ho appena detto di una lunga vicenda di lavoro, di tanta fatica collettiva, caratterizzata da un grande senso di attaccamento e di appartenenza a questa azienda, scoccato in tutti noi fin dall'inizio non so per quale fantastica alchimia e manifestatosi poi in mille occasioni quotidiane più o meno importanti, ma anche in fatti eccezionali, in cui il senso della squadra che opera per un obiettivo comune, a cui tutti crediamo, è stato determinante per il successo.

Ancora oggi questi pensieri mi creano una profonda emozione interiore e mi chiedo come sia stato possibile.

Sicuramente ebbero un'influenza fondamentale le "impo-

stazioni" di partenza di manager come Mauro Derchi, Giuseppe Monti e Eugenio Brunoni, (rispettivamente direttore della Raffineria, dell'Esercizio, del Personale) che crearono il tessuto connettivo di politiche, di valori, di idee e di lavoro per tutti noi, che (la maggior parte) incominciavamo la nostra più importante esperienza di lavoro. Tuttavia, certamente, l'aver vissuto un evento straordinario, quale la costruzione di una Raffineria di oli minerali e il suo successivo avviamento, ha contribuito in maniera forte a creare quel sostrato di emozioni e di esperienze collettive che furono il cemento del gruppo. Anche perché gli inizi furono alquanto travagliati: la paura di rimanere disoccupati, perché si lavorava nella "Raffineria sbagliata, nata nel momento sbagliato, nel punto sbagliato, e che nessuno voleva più", ci accompagnò fino alla fine degli anni '70, ma la nostra Società, pur piena di debiti e di problemi di varia natura, non fece mai mancare il giusto incoraggiamento al proprio personale e... il 27 del mese è stata sempre puntuale!

Capitolo 1

La fase eroica

Fui assunto da Turi Pappalardo, capo del personale della Raffineria, nel lontano 1974 in un'assolata giornata di giugno. La Raffineria era in costruzione e tutta l'area, ancora non asfaltata, era percorsa dai giganteschi Perlini e da mezzi eccezionali che movimentavano materiali di ogni sorta. Il cantiere era praticamente un enorme polveroso formicaio di uomini e mezzi, che sapevano quel che facevano e andavano tutti nella medesima direzione.

Ebbi la fortuna di essere assunto con un contratto a tempo determinato fin dall'inizio, anziché con una borsa di studio, come per gli altri giovani laureati.

Sono orfano di caduto sul lavoro fin dall'età di 7 anni e la Società ebbe la sua convenienza ad annoverarmi tra le quote della legge sul collocamento obbligatorio.

La mia domanda di lavoro era stata selezionata tra un gruppo di diplomati "umanisti" con la maturità classica o scientifica per l'impiego nell'area del Personale, in particolare inizialmente, per i primi contatti e colloqui di selezione con i fiumi di persone, che la grande iniziativa industriale attirava dal territorio circostante e anche da lontano. Senonchè al primo colloquio si scoprì che nel frattempo mi ero laureato in lettere, non ero più "a specifica". Tuttavia Pappalardo si convinse che ero la persona giusta, ne parlò a Brunoni e Derchi, i quali vollero conoscermi in lunghi colloqui e la cosa andò in porto.

Mauro Derchi era un personaggio mitico, si ricordava di tutto e di tutti; dopo l'assunzione mi chiese di leggere il testo della mia tesi di laurea perché si ricordava di alcuni spunti e considerazioni interessanti (per lui!) sulla condizione dei giovani di allora.

Eugenio Brunoni si presentava come una persona dotata di vasta cultura, con grande senso di umanità (mi raccontò che si era laureato da studente–lavoratore mentre era impiegato alle acciaierie di Bolzaneto) e di alta diplomazia. Mi ricevette in una sala riunioni della Palazzina Pagliaro, dove c'era un grande tavolo attorno a cui, mi disse, avrebbe incontrato i neonati sindacati della Raffineria. Nel suo colloquio toccò vari punti della mia esperienza di vita, ma capii dopo che la sua preoccupazione era di verificare che avessi effettivamente un approccio moderato verso i problemi e soprattutto un senso di umanità verso gli altri, una vera empatia verso le persone, che possono avere ragioni diverse dalle nostre e tuttavia da considerare e valutare sempre fino in fondo.

Mi è stato sempre maestro di vita, di aiuto e di indirizzo anche tanti anni dopo che lasciò la Società.

Quel giorno, il primo giorno, dopo le formalità di rito per l'assunzione, lo stesso Pappalardo mi accompagnò a pranzo in cantiere presso la nostra "mensa". Una lunga fila all'aperto tra la polvere, sotto il sole, finchè si entrava: era la baracca della CIMI Montubi ove pranzavano in un primo turno i metalmeccanici della ditta e successivamente noi della ISAB! Lascio immaginare le condizioni igieniche generali e cosa si trovava sui tavoli. Ma le persone non se ne curavano, erano allegre, mangiavano con appetito, parlavano di lavoro con entusiasmo e si scambiavano informazioni sul da fare tra tavoli diversi.

Mi chiesi in che posto di lavoro ero capitato, così diverso dalla normale aspettativa e immaginazione di un giovane insegnante umanista. Tuttavia, fin dai primi giorni, mi intrigava molto questa forte operosità di così tanti uomini, tutti diversi nelle loro specializzazioni, tesi verso un unico obiettivo: costruire e avviare la Raffineria.

Iniziai a fare colloqui di selezione, forte delle mie conoscenze di psicologia e sociologia acquisite durante il corso di studi universitari e, soprattutto, per l'elaborazione della tesi di laurea.

Si presentavano tante candidature spontanee, ma anche tante persone "raccomandate" dai maggiorenti di allora. In molti casi erano colloqui di compiacenza, che chiamavamo "colloqui informativi non impegnativi", giusto per dimostrare l'interessamento verso chi aspirava a un posto di lavoro.

Tuttavia l'interesse a selezionare buoni candidati era reale: eravamo circa 250 persone, di cui 150 addestrati al CIAPI (Centro Interaziendale Addestramento Professionale Industria), e ne mancavano ancora intorno a 200 per raggiungere il target organizzativo previsto per la messa in esercizio degli impianti.

Avevamo bisogno di tubisti, saldatori, meccanici, elettricisti e strumentisti per le officine di manutenzione; erano abbondantemente incompleti gli organici degli operatori di impianto in turno, ma soprattutto mancavano i fuochisti, i conduttori di generatori di vapore, i quadristi termici e elettrici necessari per avviare la Centrale Termoelettrica (CTE), impianto da mettere in esercizio per primo, indispensabile per le successive operazioni sugli altri impianti.

Fu la mia prima "emergenza". Una sera tardi, si fece una riunione nell'ufficio di Pappalardo, a cui parteciparono Monti (direttore Esercizio), Carmelo Avitabile (responsabile servizio Impianti) e Filippo Bifulco (responsabile Processo e tecnologia) per fare il punto sugli organici e sui tempi tecnici necessari per avviare la CTE.

Avevo conosciuto i partecipanti nei mesi precedenti, Avitabile era un gentiluomo vecchia maniera, intriso di cultura locale dai temi di storia antica a quelli di antropologia culturale, a quelli della terra e della cucina della nostra Sicilia; aveva un approccio logico verso i problemi e riusciva a rendere semplici i fatti tecnici soprattutto per chi (come me) non li conosceva.

Bifulco si presentava ai miei occhi come un tecnico eccellente, sensibile e rispettoso verso le persone. Monti mi era stato presentato nella "baracca" di Direzione; mi era sembrato di poche parole sempre lì nella sua stanzetta a studiare i foglioni degli schemi de-

gli impianti da mettere in esercizio, nulla a che vedere con l'altro "vice" di Derchi, Giorgio Celeghini, che con il suo vocione sgridava chiunque e parlava di qualsiasi argomento, anche nei corridoi.

Quella sera, contrariamente all'idea che mi ero fatto di Monti, la discussione partì subito animata, era arrabbiato con Pappalardo e Avitabile che non avevano provveduto in tempo ad assumere il personale necessario.

Effettivamente si tentarono diverse soluzioni di collocazione e ricollocazione delle persone disponibili nell'organigramma, ma la coperta era corta: l'organizzazione dei turni era più magra rispetto a oggi perchè lo sviluppo del turno era in quarta squadra e ovviamente (lo preciso per i giovani), non esistevano la quinta squadra, né tantomeno le riserve.

Pappalardo e Avitabile lo rassicuravano invano che erano stati individuati diversi candidati per i nostri bisogni, Monti controbatteva che era tardi, era preoccupatissimo per i tempi di addestramento durante il "precommissioning": insomma gridava come un matto, gliene disse di tutti i colori e non so quanti "c..." disse quella sera, al punto che finita la riunione e andato via Monti per primo, Bifulco si chiese seraficamente se la parola "c..." l'avesse usata per virgola, punto o punto e virgola! Provocando tra noi una fragorosa risata liberatoria, dopo quella riunione–incubo.

Qualcuno potrebbe chiedersi quale contributo diedi a quell'incontro; nessun contributo! Non pronunciai una parola per due ore di fila e da allora capii meglio cosa significa sviluppare l'abitudine all'ascolto degli altri piuttosto che intervenire quando altri sono i protagonisti e tu, giovane, hai solo da imparare.

Dopo quella riunione venne a darci man forte Zoltan Halasz, vecchio consulente dell'area Personale, già responsabile nella SARAS di Moratti.

Era una persona sofisticata e sensibile, da lui imparai uno schema molto semplice da tenere in testa durante i colloqui di selezione: la postura del corpo (che ha sempre dei significati), la

motivazione delle persone, la coerenza delle scelte di vita, di studio e di lavoro, la capacità di comando (la chiamava così!) per chi aveva avuto esperienze di capo o preposto. Il resto erano solo chiacchiere! Non esistevano ancora i test psico-attitudinali, non si facevano gli assessment, si usava ampiamente il "naso".

Ovviamente il personale lo trovammo, fu pronto in tempo utile per l'avviamento della CTE, e lo trovammo pescando (è il caso di dirlo) dai ranghi della Marina Militare e Mercantile, ma anche dai grandi stabilimenti industriali vicini, soprattutto Montedison, che anche negli anni successivi sono stati per noi "fonti di approvvigionamento" di tecnici e specialisti anche di alto livello, a conferma dell'attrattività e dell'intenso interesse del mondo del lavoro verso la straordinaria impresa che fu ISAB.

Certamente Derchi fu l'uomo–chiave della costruzione della Raffineria; aveva grandi capacità relazionali e una volontà e un dinamismo fuori dal comune. Lo vidi impegnato sul lavoro nella "baracca" di Direzione, tante volte, fino a notte fonda, il sabato e la domenica. Nel corso della giornata coordinava molteplici riunioni sui più svariati temi: le fasi dello start–up degli impianti con gli americani della Exxon di Florham Park (ricordo ancora i loro nomi: Sarsten, Rosandich, Carucci, Davis...); i problemi tecnici con le grandi Società di ingegneria: Snam Progetti, Foster Wheeler, Techint; la gestione dell'enorme cantiere che ebbe punte massime di 5.000/6.000 persone, ove si lavorava di giorno e di notte (ricordo ancora lo scintillio delle luci dei saldatori in testa Topping).

Durante la fase di "decantierizzazione", che seguì la costruzione, Derchi dimostrò capacità manageriali e di coordinamento generale non comuni.

Fu un periodo di grandi tensioni sociali perché, mentre i grandi contrattori nazionali portavano facilmente con sé verso altre commesse di lavoro le proprie maestranze, le imprese locali ebbero enormi difficoltà a ricollocare nel territorio gli operai, molti dei quali, soprattutto i non specialisti, erano destinati a sicura disoccupazione.

Monti alla lunga si rivelò una sorta di burbero–benefico. Rimproverava, accigliato, i suoi collaboratori senza distinzione di rango, ma era trasparente e lineare e per questo era amatissimo tra i turnisti, che se lo ritrovavano in sala controllo negli orari più impensati, pronto a dispensare consigli per una tale regolazione, o a seguire personalmente una fase transitoria delicata (mi viene in mente il mitico cambio reattore al Powerforming!) o, più semplicemente, ad ascoltare i loro problemi che teneva in gran conto e di cui sosteneva le ragioni in Direzione.

Dicevo dei rapporti di Monti con i collaboratori senza distinzione di rango: storici furoni i tanti "licenziamenti" del buon Adriano Marangoni, due ore dopo (!) riassunto in servizio; meno noto il rapporto di amore–odio con Stefano Munafò, allora quadrista del Gruppo B Impianti (GR B), delegato di reparto degli impianti.

C'era stata una difficile trattativa per la definizione delle "comandate" e dell'assetto tecnico degli impianti durante uno sciopero. Si concordò alla fine per un assetto molto penalizzante dal lato economico, ma anche complesso da conseguire dal lato tecnico, con impianti al minimo tecnico di progetto, alcuni con produzione a ricircolo col parco serbatoi, altri fermi.

Durante lo sciopero con questo assetto, il turno notturno al quadro del GRB era coperto dallo stesso Munafò, il cui contributo per il risultato negativo (per l'azienda) di quella trattativa era stato determinante. I quadri di controllo di allora erano analogici e il quadrista normalmente lavorava all'impiedi a controllare e regolare la strumentazione. Monti si sedette (all'una di notte!) nella sedia della scrivania dietro Munafò e gli ripeteva continuamente: "Stronzo, così mi rovini gli impianti"; e lui con le spalle girate, senza voltarsi per diverse ore.

Questo era il coraggio delle proprie azioni, dell'una e dell'altra parte! Se Munafò avvesse raccolto le provocazioni, in quella situazione, avrebbe sicuramente sbagliato. Furono queste le basi per lo sviluppo di un rapporto, con il sindacato interno, trasparente e

pulito, rispettoso dei ruoli reciproci e degli interessi rappresentati.

Mauro Derchi e Giuseppe Monti sono, nel mio ricordo, i più autentici portatori e "seminatori" dell'originaria cultura d'impresa, creata dal fondatore del nostro Gruppo, Edoardo Garrone.

Questa cultura è basata su valori fondamentali del vivere civile, estesi al mondo del lavoro, quali l'onestà, la trasparenza nelle relazioni, il rispetto reciproco, la generosità verso il prossimo, la laboriosità e l'impegno personale per lo sviluppo della propria azienda.

Capitolo 2

La fase gestionale

Dopo la messa in esercizio dell'ultimo impianto di produzione, l'Isomerizzazione, incominciò quello che fu definito da Brunoni il "passaggio dalla fase eroica alla fase gestionale". Per la mancanza di esperienza noi giovani capivamo vagamente il significato di questa espressione, ma lo capimmo bene successivamente ognuno per il proprio settore di competenza.

Una mattina di sabato (si veniva sempre almeno mezza giornata per mettere ordine sulla scrivania) Pappalardo mi chiese di seguirlo nella baracca di Direzione perché aveva della pratiche da trattare non so con chi. Era una scusa, il suo intento era condurmi con sé e presentarmi il signor De Richemont, amministratore delegato e direttore generale, con cui doveva discutere di alcune pratiche di assunzione.

Robert De Richemont l'avevo visto da lontano, in diverse occasioni, durante le sue visite nella Raffineria in costruzione. Era un personaggio di notevole statura fisica, molto magro, elegante, che con il suo perfetto italiano e accento francese veniva percepito molto distante da noi, pur avendo fama di persona sensibile e aperta.

Alla presentazione personale con stretta di mano, chiese subito a Pappalardo quando avrebbe preso la decisione di farmi fare una esperienza di "organizzazione". Egli sapeva bene chi ero; avevo avuto nel corso dell'anno la nomina di assistente per le relazioni sindacali, le selezioni, la formazione e l'addestramento. Avevo vissuto la fase caotica di costruzione della Raffineria con le diverse esperienze nell'area del Personale, ma non avevo la più pallida idea di una Raffineria modernamente organizzata e a regime.

Fu così che iniziai a visitare e conoscere le raffinerie, la prima delle quali fu quella di Sannazzaro de' Burgundi in provincia di Pavia. Allora era di proprietà dell'ANIC e si chiamava Raffineria del Po. Il programma iniziale, preparato da Brunoni, prevedeva una permanenza di un mese, tant'è che organizzai il viaggio con la mia FIAT 127 gialla e andai con Maria Gloria, mia giovane sposa.

Anche per lei era una buona opportunità che le consentiva di concentrarsi per studiare le ultime due materie del suo corso di laurea.

Arrivammo in questo sperduto paesino della Val Padana tutto nebbia, risaie e rane, con l'unica realtà industriale che era la Raffineria, che il cuore si fece piccolo piccolo. Ben diverso era il nostro ambiente, così solare, con il mare e il cielo limpido! (allora lo erano un po' meno). Tuttavia ci siamo adattati bene, abbiamo apprezzato la buona cucina e i vini del posto, e nei fine settimana facevamo interessanti puntate "artistico–commerciali" nei dintorni in cittadine come Pavia, Vigevano e Voghera. Di giorno Maria Gloria studiava nella nostra camera dell'albergo Italia, situato nell'unica piazza del paese, e io apprendevo i primi rudimenti dell'"organizzazione" sotto la guida del mitico Stefano Rondini, che era il responsabile, e del suo giovane collaboratore Franco Tonelli.

Devo dire che fu un'esperienza straordinaria: mai come allora mi sono state aperte le porte di un'azienda, i suoi archivi, gli studi fatti in precedenza, riunioni e incontri di lavoro (dove ascoltavo da spettatore muto, compresi alcuni incontri sindacali).

In effetti l'ottimo risultato di quella esperienza dipese principalmente dai miei due ospiti; Tonelli in particolare prese a cuore l'iniziativa e si impegnò con tanto entusiasmo, come se io fossi stato un loro dipendente da formare.

Il programma tuttavia non riguardava solo una parte "teorica" di conoscenza, ma anche uno studio pratico da applicare alla neonata Raffineria ISAB.

Può sembrare strano che in una Raffineria appena messa in

esercizio si potesse pensare a studi organizzativi e a conseguenti razionalizzazioni della struttura organizzativa e a ridimensionamenti della forza–lavoro. Eppure fu così già allora! Sono convinto che questo atteggiamento rigoroso e attento della nostra azienda verso i costi fissi della struttura è stato uno dei più importanti punti di forza, che ci ha consentito di superare i momenti più difficili.

Il primo studio fu l'analisi organizzativa del nostro laboratorio chimico che, allora, svolgeva i suoi lavori in turni continui e avvicendati, mentre a Sannazzaro la stessa attività era già in semiturno.

Con l'aiuto e la collaborazione di Nicolò Rubino, responsabile del laboratorio, valutammo dettagliatamente il piano analitico (ampiamente sovrabbondante e "garantista"), l'andamento delle richieste spot dei reparti operativi e quant'altro era opportuno considerare. Fu fatto il confronto con le analoghe attività della Raffineria del Po (oggi, più modernamente, si dice benchmarking) e ci si convinse che era possibile anche per noi passare in semiturno, riducendo l'organico del laboratorio.

Non fu facile: convincemmo i responsabili di Esercizio a rinunciare a ripetute rassicuranti analisi chimiche nel corso dei primi due turni, a farne a meno del tutto nel turno notturno e ad affidarsi di più ai dati degli analizzatori continui che già allora la ISAB, con grande lungimiranza tecnologica, aveva fatto istallare in gran quantità sugli "streams" di processo dei propri impianti.

Altro grosso ostacolo da superare fu la resistenza sindacale capeggiata dal "duro" Nuccio Previti, che voleva tutelare i livelli occupazionali della fabbrica (diceva così!).

Poi davanti alle motivate ragioni, partecipate al sindacato con un dialogo continuo e in un'ottica reciprocamente costruttiva, si riuscì a trovare un'intesa in cambio di un certo numero di inquadramenti contrattuali al livello superiore.

Fu un gran successo, il risultato raggiunto fu ottimale per la Direzione: era nata l'"organizzazione" in Raffineria. Brunoni mi

raccomandava di tanto in tanto di non considerare questa attività solo in un'ottica ingegneristica, rigida, ma gestionale; di non perdere mai di vista che dietro il lavoro c'è sempre l'umanità delle persone con i loro bisogni e aspettative, con i loro convincimenti e con i loro interessi. Ragion per cui l'"organizzazione" doveva essere intesa come un utile strumento di analisi rigorosa dei problemi, ma che l'applicazione delle sue conclusioni doveva tener conto di "ciò che realmente serviva all'azienda" per continuare a operare sempre meglio, mantenendo la partecipazione e il clima giusto con i propri dipendenti.

Ritornai a Sannazzaro tante altre volte per confrontare problematiche organizzative riguardanti altri reparti: l'ottimo risultato del laboratorio chimico aprì la strada a uno studio sul Topping e sul Vacuum.

In questa occasione il metodo usato dell'osservazione continua mi consentì l'esperienza personale di effettuare i turni continui e avvicendati, tra gli operai, a vivere con loro la "normalità" della routine durante la quale si dialoga, si discute e si scherza, ma anche i concitati momenti di emergenza (memorabile per me una perdita di grezzo caldo da un "desalter" del Topping), come pure i momenti di delicate manovre coordinate dal quadrista con i citofoni gracchianti in campo (allora le radio rice-trasmittenti per ogni operatore non c'erano!).

Seguirono tanti altri studi organizzativi (quelli che ricordo: elettricisti e strumentisti in turno, accertamenti fiscali, liquidazione navi, movimentazione prodotti) che mi consentirono una approfondita conoscenza del mio ambiente di lavoro e degli uomini che vi lavoravano.

Nel frattempo il personale era cresciuto intorno alle 450 unità e, inevitabilmente com'è naturale, nasceva il bisogno di conoscersi, di avere relazioni, di creare identità sociale tra le persone e tra i gruppi.

Un giorno si presentò in ufficio Maurizio Pepoli, allora quadrista in turno del Blending, che con il suo fare da "gattone" mi propose il primo campionato di calcio, composto da squadre che rappresentavano campanilisticamente i reparti e gli uffici aziendali.

La spesa prevista era consistente perché bisognava affittare il campo di calcio per un lungo periodo, convenzionarsi con una società sportiva che mettesse a disposizione gli arbitri e acquistare magliette e pantaloncini per tutti i partecipanti.

Pepoli ci teneva moltissimo a fare immagine, a creare squadre eleganti, perché pensava che così sarebbe aumentata la partecipazione delle persone, tanto più che si era impegnata economicamente anche l'azienda.

Questa iniziativa ebbe un enorme successo tra i lavoratori che, ancora tutti molto giovani, si adattarono a giocare sul campo Cannizzo a Città Giardino. Era un terreno di gioco duro e polveroso per cui, all'inizio di ogni partita e nell'intervallo, veniva abbondantemente bagnato dall'autobotte della ditta Saraceno, la stessa che girava per la Raffineria per bagnare le strade interne ancora non asfaltate. Come società sportiva fu scelta l'A.I.C.S. (Associazione Italiana Cultura e Sport) presieduta dal simpaticissimo Iano Battaglia, che mise a disposizione gli arbitri e ci seguì per un lungo periodo anche successivamente in altre manifestazioni sportive.

Qualche tempo dopo si presentò in ufficio Pippo Ciavola, sicuramente il migliore elettricista durante la costruzione della Raffineria; il quale, con il suo sorriso accattivante, mi chiese un contributo in denaro perché intendeva organizzare una "gita aziendale" tra i colleghi di lavoro e relative famiglie ad Agrigento e Valle dei Templi.

Fu in assoluto la prima iniziativa (non sportiva) di questo genere, che fu vista di buon occhio dalla Direzione, tant'è che si decise di finanziare l'affitto del pullman con autista: la cosa si rivelò un autentico successo.

Fu così che si crearono le fondamenta del futuro Dopolavoro ISAB, spontaneamente, con l'iniziativa di alcuni volenterosi,

che avevano deciso di divertirsi e svagarsi con i colleghi di lavoro nel tempo libero, ma dedicando anche generosamente ulteriore tempo personale per organizzare quanto necessario.

La storia del Dopolavoro, oggi Club ERG, è tutta da scrivere. Sicuramente i traguardi raggiunti in tutte le "specialità" del tempo libero sono di alto profilo e rappresentano l'impegno di tanti lavoratori di buona volontà, tra cui primeggia Maurizio Pepoli (il "presidente"), ma anche dell'azienda che ha sempre visto positivamente tutte queste attività, sostenendole economicamente con la certezza di creare importanti momenti di aggregazione dei lavoratori e delle famiglie e di sviluppare il loro senso di appartenenza.

Intanto, dopo il primo periodo di esercizio della Raffineria, Mauro Derchi era tornato a Genova per un altro importante incarico, sostituito come direttore di Raffineria da Giuseppe Monti, e De Richemont aveva lasciato la Società.

Sembrava quasi incredibile che due uomini–chiave non c'erano più tra di noi e tutto continuava a funzionare con le stesse discussioni ad alta voce, le solite urgenze: era il segno che l'azienda era cresciuta, i giovani sapevano fare da soli, anche se ancora mancava tanta esperienza.

Il giorno del saluto di Derchi, che si effettuò in una mensa gremita di personale commosso e incredulo, capii che nelle aziende gli uomini danno il loro contributo, più o meno importante, ma poi c'è un momento per tutti di lasciare, perché nessuno è indispensabile. Quel momento per l'azienda è sempre positivo, perché ricambia le proprie forze e in qualche maniera si rigenera per crescere ancora con rinnovato vigore; per la persona che lascia il lavoro è il momento dei bilanci umani e professionali.

La direzione di Monti durò esattamente un anno. Durante questo periodo la cura principale del nuovo direttore fu la messa a punto degli impianti, perseguendo più sofisticate condizioni operative in relazione alla sempre più complessa richiesta della funzione commerciale.

Tra i giovani laureati si misero il luce per primi Aldo Garozzo e Enzo Russo. Il primo si era formato nell'area della Programmazione della produzione e della Movimentazione prodotti, il secondo nell'area della Tecnologia e dell'Esercizio degli impianti.

Garozzo si presentava come un giovane brillante e molto relazionale, si intratteneva con il personale a tutti i livelli, con cui entrava in confidenza e a cui non lesinava consigli utili in quel periodo ancora convulso. Aveva partecipato in qualità di docente di chimica alla formazione dei capi turno e degli operatori al CIAPI di Priolo e successivamente era diventato responsabile di un gruppo in addestramento presso la Raffineria di Sannazzaro.

Russo aveva il carattere opposto a quello di Garozzo; era sì ambizioso e molto preparato tecnicamente, ma teneva le distanze dal personale e comunicava "ex cathedra" con voce dal tono forte, che incuteva timoroso rispetto. Tuttavia le persone gli volevano bene perché rappresentava un punto di riferimento sicuro.

Entrambi furono nominati nuovi dirigenti, primi fra tutti.

Dicevo che Monti esercitava un controllo attento, quasi maniacale, sulla produzione; le altre attività erano pressocchè secondarie e le vedeva funzionali agli impianti di processo. Il suo tavolo di lavoro era totalmente libero di carte, campeggiava per il suo spessore solo lo "stocchino" (la registrazione dei livelli dei serbatoi), che sfogliava continuamente. Il suo stile manageriale era essenziale e preciso, la comunicazione diretta, rispondeva sempre sì o no, senza mezzi termini.

Il pomeriggio dell'ultimo giorno di lavoro in Raffineria partecipò attivamente alla riunione quotidiana del personale di Esercizio, dando disposizioni e raccomandazioni, come se l'indomani fosse per lui un giorno come un altro. Era stato trasferito a Genova!

Con Monti si completò il rientro dei "garroniani" alla Raffineria ERG di Genova. Questi lavoratori, che avevano affiancato le nostre giovani leve durante tutte le fasi di avviamento degli im-

pianti, insegnando loro i trucchi del mestiere, furono veri esempi di attaccamento all'azienda, instancabili, impegnati nei problemi di lavoro. Erano portatori di quel sano paternalismo che oggi non è più di moda. Non avevano grandi basi di conoscenza teorica, ma erano ricchi di esperienza di vita di impianti e non si tiravano mai indietro, anche per attività non di propria competenza.

Il nuovo direttore fu Napoleone Majuri, personaggio completamente diverso dai suoi predecessori sia per le caratteristiche personali che professionali.

Proveniva dai ranghi dell'ENI, ove aveva frequentato tra i primi in Italia la scuola di formazione per giovani laureati istituita da Enrico Mattei. In ambito lavorativo aveva assunto incarichi direttivi di crescente responsabilità sia di tipo operativo–gestionale nella Raffineria di Gela e nello stabilimento chimico di Sarroch, che di staff presso il centro direzionale di S. Donato Milanese.

Pur essendo un napoletano verace, il suo approccio metodologico era estremamente razionale e per nulla istintivo. Ci induceva a chiederci sempre rispetto ai problemi quale era il corretto "dover essere" e questo in relazione alla norme di legge o ai regolamenti o al contratto di lavoro o all'organizzazione o alle procedure.

Poichè in quegli anni si era pensato principalmente alla produzione e non esistevano "procedure" (come si intendono oggi), ma solo raccolte di "disposizioni di servizio" emanate dalla Direzione man mano che nascevano i problemi, Majuri costituì un gruppo di lavoro interdisciplinare, di cui feci parte anch'io, con l'incarico di uniformare e aggiornare tutte le disposizioni di servizio e le comunicazioni al personale, che dalla nascita della Raffineria, nel tempo, erano state emesse.

Il suo obiettivo era la creazione di un "corpus" di norme interne, una sorta di "testo unico" procedurale sui temi più salienti della gestione. Nacquero così le procedure per la gestione dei materiali dei magazzini, per l'assegnazione degli indumenti di lavoro, per la

gestione degli archivi interni, per l'emissione della corrispondenza verso l'esterno, delle comunicazioni interne e la gestione della posta, e molte altre, che oggi non ricordo più, a cui il personale si adeguava volentieri perché coglieva, in questa azione della Direzione, la positività della certezza dei comportamenti da tenere.

La partecipazione al suddetto gruppo di lavoro fu per me una ulteriore straordinaria opportunità di conoscere l'azienda sul piano "concettuale", sotto la guida di un uomo che sapeva il fatto suo, incuteva rispetto ma anche sicurezza, e ci spingeva a investire con questo sforzo nel futuro perché, sosteneva, nelle organizzazioni la cosa più importante (e impegnativa) è assicurarsi la replicabilità dei comportamenti degli uomini.

Certamente la procedura più "vexata", discussa e dibattuta tra tutto il personale, compreso il sindacato, fu la procedura per l'"emissione dei permessi di lavoro".

Majuri aveva una sensibilità quasi maniacale verso le problematiche di sicurezza e ambientali, verso cui aveva (per quei tempi) una approfondita conoscenza di leggi, norme e "best practices". Riteneva che le migliori relazioni con il mondo circostante si dovessero tenere evitando di "sporcare" l'ambiente e consentendo ai lavoratori diretti e indiretti di tornare a casa, dalla proprie famiglie, integri e senza offese nel corpo.

Da ultimo, era particolarmente attento alla propria responsabilità personale nel ruolo di direttore di Raffineria. Questo atteggiamento lo portò, di conseguenza, a voler rivisitare tutta l'organizzazione e a definire in maniera approfondita ruoli e responsabilità di tutte le persone.

Memorabile fu una giornata intera trascorsa a Villa Politi con i quadri (allora si chiamavano impiegati direttivi) in cui furono ribadite, con tanto di supporto di norme di legge, le responsabilità personali (penali) dei livelli intermedi dell'organizzazione, soprattutto capi reparto e capi turno. Da allora (e ancora oggi) lo chiamo simpaticamente l'avv. Majuri!

Fu così che quali futuri capi prendemmo dimestichezza con i DPR 547/1955 e 303/1956 nonché con le norme specifiche del CCNL (già allora molto avanzato) sui temi di salute, ambiente e sicurezza, quelle parti dei codici penale e civile inerenti il rapporto di lavoro e le responsabilità connesse.

Ma non fu facile creare questa sensibilità nella struttura operativa. Si fecero tante riunioni per convincere il personale e per far prendere coscienza delle responsabilità insite nel proprio ruolo; ma questa idiosincrasia verso la responsabilità indusse alcuni, addirittura, a restituire al Servizio Personale la lettera di promozione a capo turno!

La sensibilità verso le problematiche ambientali portò Majuri a dichiarare che l'impianto T.A.S. (Trattamento Acque di Scarico) fosse il più critico della Raffineria. Invero l'impianto era stato progettato per quei tempi con incredibile lungimiranza, anticipando i parametri della futura legge Merli. Tuttavia Majuri sosteneva che solo una corretta gestione della struttura lo avrebbe tranquillizzato. Per assicurarsi questo obiettivo fece coprire la posizione di capo turno del T.A.S. da quelli che erano considerati i più qualificati e affidabili della Raffineria. Oggi questo approccio potrebbe definirsi comportamento socialmente responsabile!

I rapporti con il sindacato erano difficili e spesso conflittuali; in quegli anni venivano dichiarati scioperi per qualunque tema di rilevanza "politica", anche non aziendale, e l'adesione del Consiglio di Fabbrica era spesso strumentale per tenere un rapporto teso con la Direzione.

La linea di Majuri e di Brunoni fu di assoluta fermezza, pur mantenendo il giusto dialogo.

In questi difficili contesti si mise in luce Nuccio Scollo, giovane leader sindacale interno, il quale seppe interpretare con intelligenza e apertura mentale il ruolo di un sindacato che sì sosteneva gli interessi dei lavoratori sia nella dimensione collettiva che individuale, ma che poteva affermarsi solo se cresceva l'azienda.

Egli si rivelò così un grosso mediatore perché, nel saper mantenere la distinzione dei diversi ruoli, capiva le ragioni degli uni e degli altri.

"Spalla" sindacale di Nuccio Scollo fu Santo Sambasile, che esercitò il suo ruolo più con il cuore che con la ragione. Quando si rendeva conto che si tirava la corda, era il primo a richiamare l'attenzione dei colleghi del sindacato verso un approccio più moderato rispettoso del punto di vista dell'azienda.

Oggi si può affermare che questi rapporti sindacali nella Raffineria ISAB sono una componente fondamentale della cultura d'impresa, ormai consolidata, sono un valore radicato di una squadra che opera per obiettivi comuni, con fiducia reciproca, partecipazione ai problemi e senso di responsabilità.

È con questo spirito che si superano ancora oggi i momenti difficili di tensione fra le parti.

Quando Majuri lasciò la Società per assumere l'importante incarico di amministratore delegato della Raffineria Mediterranea di Milazzo, ero un giovane quadro responsabile di diverse aree del Personale, ero praticamente il "numero due" della funzione.

Pappalardo e Brunoni mi volevano bene, mi facevano partecipare a tutte le riunioni, anche riservate, e mi coinvolgevano su ogni problematica emergente. Fu quello un periodo felice: non avevo responsabilità "dirette" e potevo curare la mia formazione professionale attraverso corsi e seminari specifici, che successivamente non è stato più possibile effettuare con la stessa intensità e che oggi, dopo tanti anni, mi rendo conto che hanno costituito i "fondamentali" della mia professione.

Miei colleghi di lavoro, diretti riporti di Pappalardo, erano Alvise Deffar per i Servizi Generali e Franco Pizzorno per l'Organizzazione. Tra noi si era formato un formidabile spirito di squadra e di collaborazione, ci integravamo reciprocamente al momento opportuno senza tenere conto dei limiti di ruolo, con umiltà e con spirito di servizio.

Fu così che ci autoattribuimmo dei soprannomi che rispecchiavano le peculiarità del nostro carattere e del nostro modo di agire.

Deffar si chiamava "Cellini", il famoso orafo fiorentino, che nell'episodio della fusione della statua bronzea del Perseo non si fermò davanti a tutte le difficoltà incontrate e le superò con tenacia, velocemente.

Pizzorno si chiamava "Calvino", uno dei padri del Protestantesimo, che pur esaltando la dimensione economica dell'agire umano al punto da concepire la nascita, da certi meccanismi, del moderno capitalismo, riteneva la dimensione etica il limite entro cui comunque bisogna stare.

Io mi chiamavo "Cavour", lo statista risorgimentale, che tenendo le più complesse relazioni anche con gli avversari, senza perdere mai di vista il senso e l'interesse dello Stato, riuscì a ottenere importanti risultati.

A Majuri successe Filippo Bifulco. Il personaggio era noto a tutti noi come eccelsa "mente tecnologica", ma nessuno ne conosceva le capacità gestionali, per di più estese al complesso della Raffineria. Di fatto si rivelò un profondo conoscitore di tutte le problematiche tecniche ed economiche degli impianti affidati, mentre si impegnò con grande entusiasmo e interesse a capire le relazioni istituzionali, sindacali e la gestione del personale in genere. Ci lasciava abbastanza liberi, ma voleva essere puntualmente relazionato a un buon livello di dettaglio.

Egli riteneva con convincimento che la base di tutte le relazioni fosse il dialogo, a ogni costo, senza scoraggiarsi davanti ai "no" a cui lui opponeva un convenevole "diciamo". Quei "diciamo" che in certe situazioni ripeteva quasi meccanicamente, senza controllo, erano il segno di un argomento che non padroneggiava del tutto, ma su cui in ogni modo si sforzava di trovare una soluzione, una via d'uscita, che mettesse d'accordo tutti.

Giusto per intenderci sotto la guida di Bifulco si fece il primo

accordo sindacale nel mondo del petrolio in Italia (sotto forma di scambio di lettere) con cui, ante litteram, si regolamentava l'assetto degli impianti in caso di sciopero, penalizzando così solo la produzione e senza danneggiare il patrimonio aziendale.

Un bel giorno Pappalardo, con un'aria sorniona, mi dice che insieme a Bifulco aveva un discorso da farmi. Ebbi per un momento uno strano presentimento: nei mesi precedenti Majuri, d'intesa con il vertice ISAB, aveva avviato una sorta di "campagna acquisti" per persone da fare assumere a Milazzo. Questo discorso poteva riguardarmi personalmente?

Avevo azzeccato "chi" riguardava, ma non la destinazione. Insomma mi comunicarono che era giunto il momento di mettermi alla prova in una posizione di lavoro al di fuori dell'area del Personale, la sezione Acquisti, Magazzino e Gestione Materiali di Raffineria.

Davanti alle mie perplessità, motivate soprattutto dalla mancanza di collegamenti professionali con il precedente lavoro, Bifulco mi rassicurò dicendosi convinto che avrei superato la prova e che la nuova esperienza mi avrebbe arricchito sul piano gestionale, mi avrebbe fatto conoscere uomini e cose da un nuovo punto di vista, in posizione di responsabile diretto con le mie autonomie.

Ma soprattutto, aggiungo io, avrei cambiato capo; non più il buon Turi, ma Leo Salvaggio!

Pappalardo aggiunse che metteva a disposizione della Direzione la sua migliore risorsa perché era anche convinto che sarebbe stato per me un ottimo trampolino di lancio per mettermi in luce e fare conoscere le mie potenzialità in un contesto organizzativo più esteso. Aveva ragione e gliene sarò sempre grato.

A distanza di tanti anni rifletto come le moderne teorie dello sviluppo delle risorse umane, su cui si investe tanto con la formazione, gli outdoors e altre esperienze, possano rimanere lettera morta se non vengono praticate con quel convincimento e, soprattutto, accettando il sacrificio della mancanza della risorsa che esce

dalla funzione, se è buona e ha potenziale.

Il cambio di posizione di lavoro avvenne in due settimane (mi viene ancora da pensare a certi "overlapping" di sei mesi e più). I miei collaboratori diretti erano Aldo Tyrolt, per gli acquisti e appalti, e Salvo Gazzè per i materiali, che governavano una trentina di impiegati e operai: posso definire entrambi due campioni di serietà e di operosità. Mi accettarono subito, e questo mi tranquillizzò molto, perché coprivano bene il loro ruolo, mentre io non sapevo proprio nulla di quel mondo.

Con grande umiltà studiai la contrattualistica e il codice civile nelle parti inerenti i rapporti commerciali, nonchè le procedure aziendali di amministrazione e acquisti; partecipai a diversi seminari, ma soprattutto parlavo con tutti e chiedevo spiegazioni su ogni cosa che mi passava sotto gli occhi o che dovevo firmare.

Per i materiali giravo continuamente in campo, volevo rendermi conto di persona, conoscere e toccare le parti di ricambio, chiedere ai colleghi di manutenzione o dei montaggi dove dovevano essere istallati, a cosa servivano. Ogni tanto mi capitava anche di dare una mano nella distribuzione dei materiali, dal momento che il personale del magazzino era costituito in buona parte da lavoratori non–idonei al lavoro in turno, provenienti dagli impianti di produzione, che spesso si assentavano e non era in atto la terziarizzazione spinta di oggi.

Un'esperienza che mi arricchì moltissimo, sponsorizzata da Salvaggio, fu uno stage di un mese presso l'analoga funzione acquisti e magazzino della Raffineria ANIC di Gela.

Come a Sannazzaro, l'accoglienza fu totale; ricordo invece che l'ambiente e il contesto sociale circostante non erano dei migliori.

A Gela, come in tutti gli altri stabilimenti dell'ENI in Italia, avevano già sviluppato l'automazione integrale della gestione dei materiali, con i riordini diretti dei sotto-scorta, gli ordini aperti di acquisti routinari al computer, e tante altre sofisticazioni, che

mi sembrarono futuristiche rispetto alla nostra realtà, dove ancora c'erano diverse classi di materiali gestite su schede cartacee e altre addirittura da classificare; tra queste ricordo perfettamente le parti di ricambio del pontile.

L'esperienza di Gela mi fu utile, in definitiva, perché mi aiutò a capire gli acquisti dei materiali in una logica di processo, trasversale a tutta l'organizzazione dei lavori in Raffineria, soprattutto manutenzione e conseguentemente esercizio.

Più in generale, quell'esperienza sviluppata sotto la guida di Salvaggio contribuì in maniera determinante a formarmi come "gestore" di risorse: ero responsabile di uomini e di risultati economici; ero inserito nel sistema di produzione dello stabilimento e dovevo rispondere in termini di assoluta efficienza.

Ricordo di aver partecipato ad una "fermata generale" di manutenzione, quella in cui per la prima volta furono utilizzati i "big bags" per il carico del catalizzatore dell'impianto Gofiner, e a una "fermata parziale" dell'impianto Visbreaking, i cui scambiatori si sporcavano con maggiore frequenza di oggi.

In queste circostanze la tensione era (ed è) massima: bisogna rispettare il programma dei lavori, richiamato puntualmente nelle riunioni giornaliere, coordinandosi con le altre funzioni e con le imprese e, pur tenendo costantemente presente il rispetto dei tempi, eseguire tutte le operazioni in piena sicurezza, professionalità e efficienza.

Ricordo la preoccupazione e la tensione che mi prese quando, sul finire della fermata generale, si scoprì che al magazzino non si trovavano le termocoppie "skin-point", prodotte dalla Degussa appositamente per il forno dell'impianto produzione zolfo. Era stata già completata la pulizia e la manutenzione del forno che, come è noto, è considerato un "percorso critico" di fermata, ma che però in quelle condizioni non poteva essere richiuso e, conseguentemente, non consentiva il riavviamento di tutti gli altri impianti! Apriti cielo! Si fece un processo per capire le ragioni di questa gra-

ve inefficienza (giustamente) e soprattutto ci impegnammo a far costruire in fretta e furia queste parti di ricambio, che un corriere portò velocemente in Raffineria: il tutto in quattro giorni, ancora in tempo utile!

Come dicevo prima, un'esperienza fondamentale fu l'aver cambiato capo. Con Leo Selvaggio si erano spezzati i legami "affettivi" che mi avevano legato a Pappalardo: mi aveva in grande simpatia, ma era esigentissimo, soprattutto nel rispetto dei tempi e nel controllo dei costi. Si stabilì subito un "feeling" nelle relazioni reciproche e nelle logiche di gestione, che dovevano essere sempre improntate ad obiettivi di efficienza. Non tollerava critiche dalle altre funzioni interrelate e, se ce n'erano, voleva un'analisi approfondita e la ricerca, pressocchè maniacale, del responsabile del disservizio. La sua logica di gestione era essenziale e primordiale: premiare i "buoni" e punire i "cattivi", verso cui non aveva freni con le sue proverbiali sgridate, senza pietà, che si sentivano anche nei corridoi.

Oggi, alla distanza di tanti anni, devo riconoscere a Leo Salvaggio un tributo importante nella formazione manageriale perseguita nei miei confronti con tanta pazienza, passione e entusiasmo.

Allo scadere esattamente di due anni nella funzione acquisti e materiali, arrivò una "notizia–bomba": Pappalardo aveva deciso di lasciare la Società e io ero il suo sostituto! Mi rivelò Brunoni che la scelta era stata naturale, fisiologica; avevo dato buona prova nell'esperienza precedente e possedevo la professionalità giusta per il nuovo incarico. Era peraltro una ulteriore dimostrazione che la Società privilegiava nelle sostituzioni, per quanto possibile, le soluzioni interne: Brunoni sosteneva il motto che "se va via un dirigente, si assume un operatore d'impianti"!

Il cambio della guardia avvenne in quindici giorni; bastò un semplice aggiornamento sui temi già noti, mentre ricordo ancora con emozione i saluti che scambiai con Turi Pappalardo, un lungo

abbraccio e il pianto quando rimasi da solo.

Era stato il mio mentore, colui che aveva creduto in me e aveva sostenuto la mia crescita professionale: si era rivelato un uomo sensibile ma rigoroso, onesto e di alto profilo morale, sicuramente votato a tutelare gli interessi dell'azienda, ma senza perdere di vista quelli dei lavoratori.

Nel mio primo discorso "programmatico" a tutto il Consiglio di Fabbrica (allora si chiamava così) affermai la continuità della stessa linea politica, dichiarandomi il "rappresentante sindacale dei rappresentanti sindacali" verso la Direzione.

Fui nominato dirigente otto mesi dopo la nomina a responsabile del Servizio Personale di Raffineria: erano passati dodici anni dall'assunzione e avevo 35 anni.

Al mio rientro nel Servizio Personale ritrovai, quale responsabile del "payroll", Angelo Drago, che da collega divenne così mio collaboratore diretto. Un professionista serio e responsabile, che a pregevoli competenze informatiche sommava approfondite conoscenze previdenziali e fiscali.

Da lui imparai i "fondamentali" dell'amministrazione del personale: prendevamo delle pause di lavoro a intervalli prefissati e con tanta pazienza mi "interrogava" per verificare il mio grado di conoscenza delle normative fiscali e previdenziali, di cui ero totalmente digiuno, su cui mi aveva dato precedentemente documenti e testi da studiare, tra questi il famoso Jandi Sapi, allora la più importante "agenda" per l'amministrazione del personale.

Successivamente abbiamo sempre collaborato in spirito di amicizia e con stima reciproca, realizzando un'intesa e un "gioco di squadra" senza precedenti.

Direttore di Raffineria continuava a essere Filippo Bifulco, le sue linee di gestione erano ben note: in primis la massima cura degli impianti, e successivamente il resto, compreso il massimo dialogo con tutti. Ma questo dialogo non bisogna immaginarlo infinito; aveva lo scopo di convincere l'interlocutore delle proprie buone

ragioni tuttavia, fissati i limiti di tempo e/o i principi da mantenere, Bifulco prendeva la decisione, anche andando allo scontro.

Mi vengono in mente le nottate trascorse in estenuanti trattative sindacali o in riunioni per fissare le "comandate" per gli scioperi in cui, fatte le dovute concessioni, non ci spostavamo dalle nostre posizioni "neppure di un millimetro, fermassero pure tutti gli impianti di Raffineria".

Ed era così, con grande senso di responsabilità, che si dialogava per la ricerca di compromessi equilibrati per entrambi le parti, sapendo che ognuno alla fine doveva rinunciare a qualcosa.

Come ho detto prima la direzione di Bifulco era a prevalente contenuto tecnico/tecnologico ma molto puntigliosa; per questo era convocata ogni giorno una riunione di tutti i dirigenti nel corso della quale, in un giro di tavolo, voleva sentire da ognuno le novità del giorno e le problematiche più rilevanti in essere. E puntualmente per ognuno aveva una considerazione o un consiglio di indirizzo; nello stesso tempo gli altri ascoltavano (ed eventualmente intervenivano nella discussione), conseguendo così un elevato livello di comunicazione e di partecipazione, nonché di coordinamento interfunzionale.

Galleria Fotografica
I



Foto n° 1
La Raffineria in costruzione 1973/74
La Sala Controllo Impianti

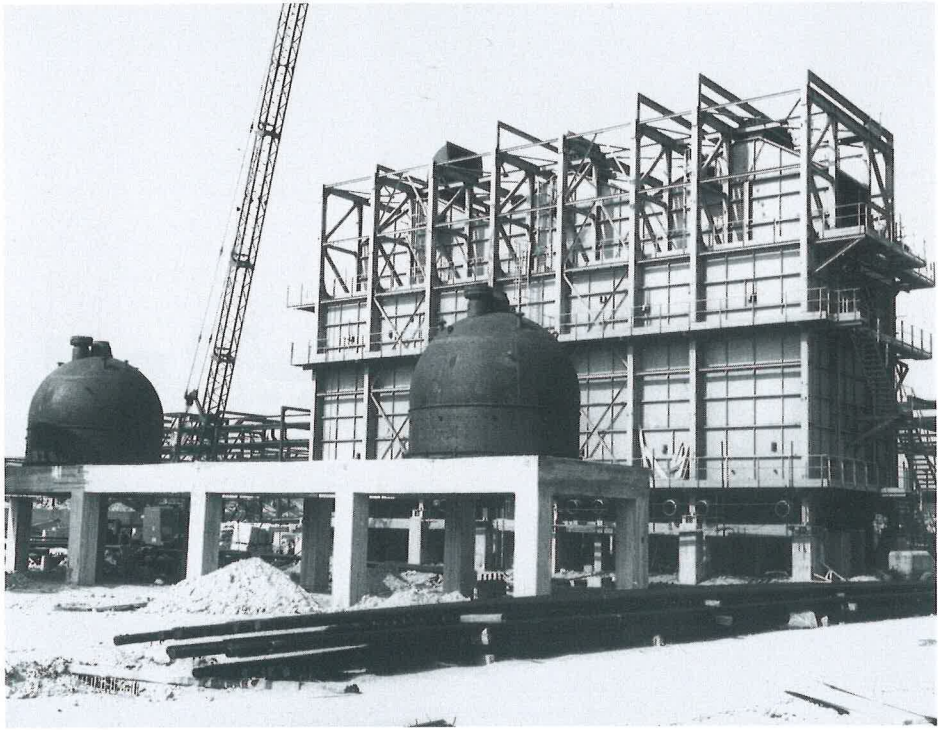


Foto n° 2
La Raffineria in costruzione 1973/74
La zona reattori del Powerformer

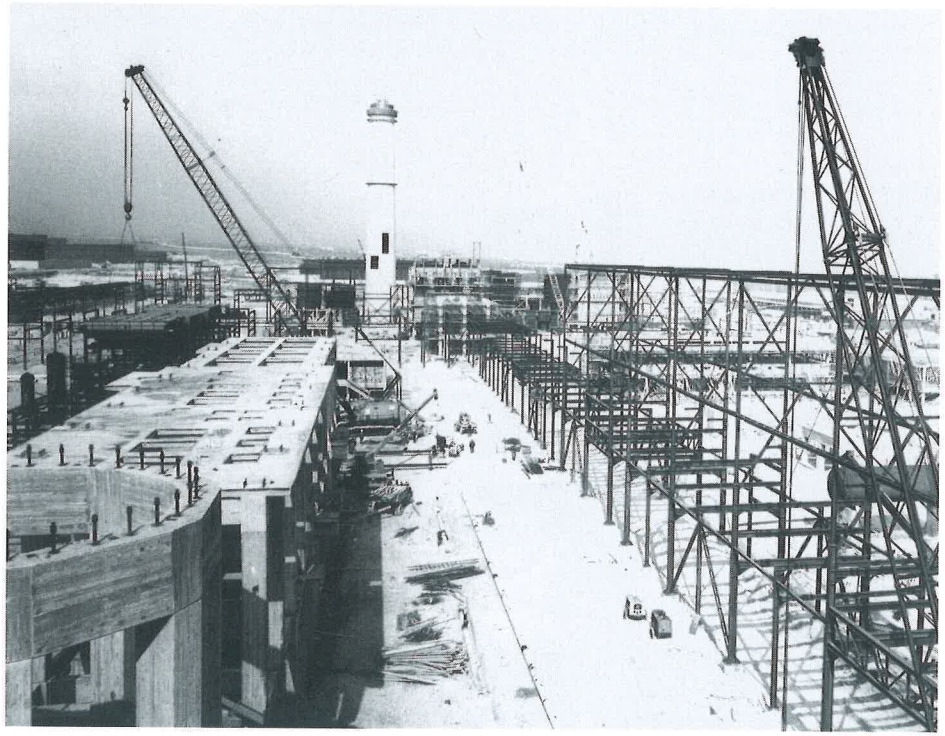


Foto n° 3
La Raffineria in costruzione 1973/74
La zona Impianti di processo

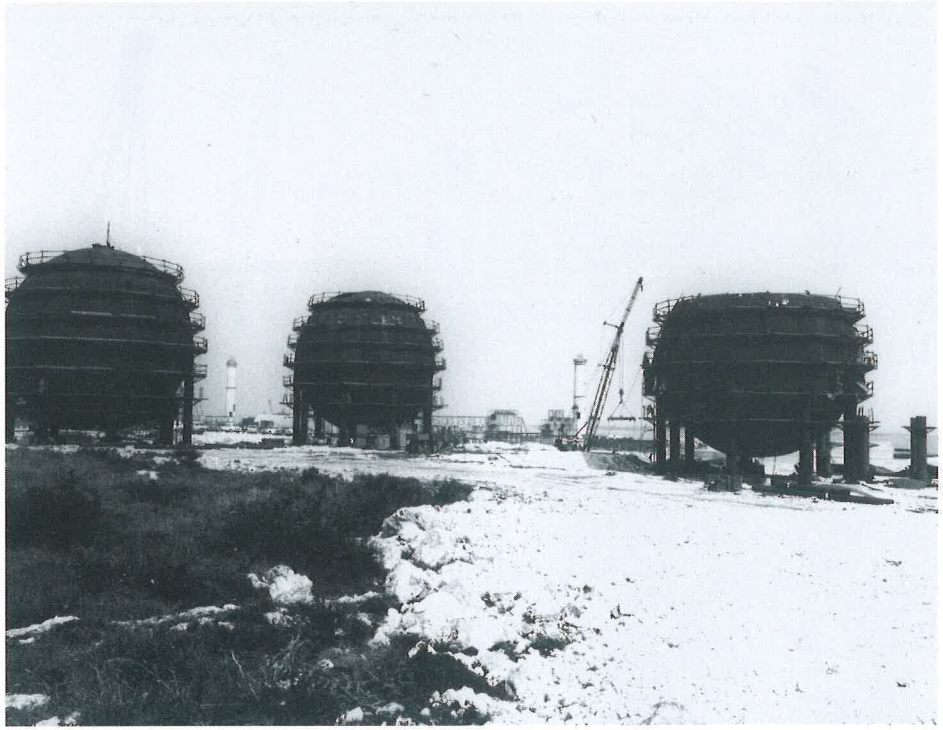


Foto n° 4
La Raffineria in costruzione 1973/74
La zona sfere del Blending

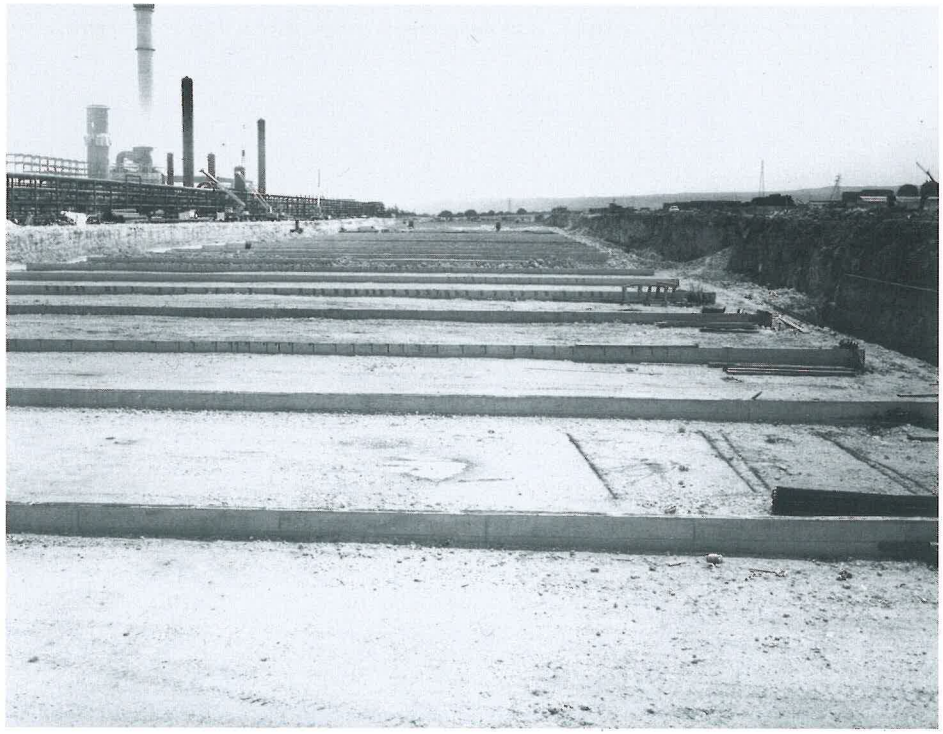


Foto n° 5
La Raffineria in costruzione 1973/74
Il tracciato della "pipe –way" principale

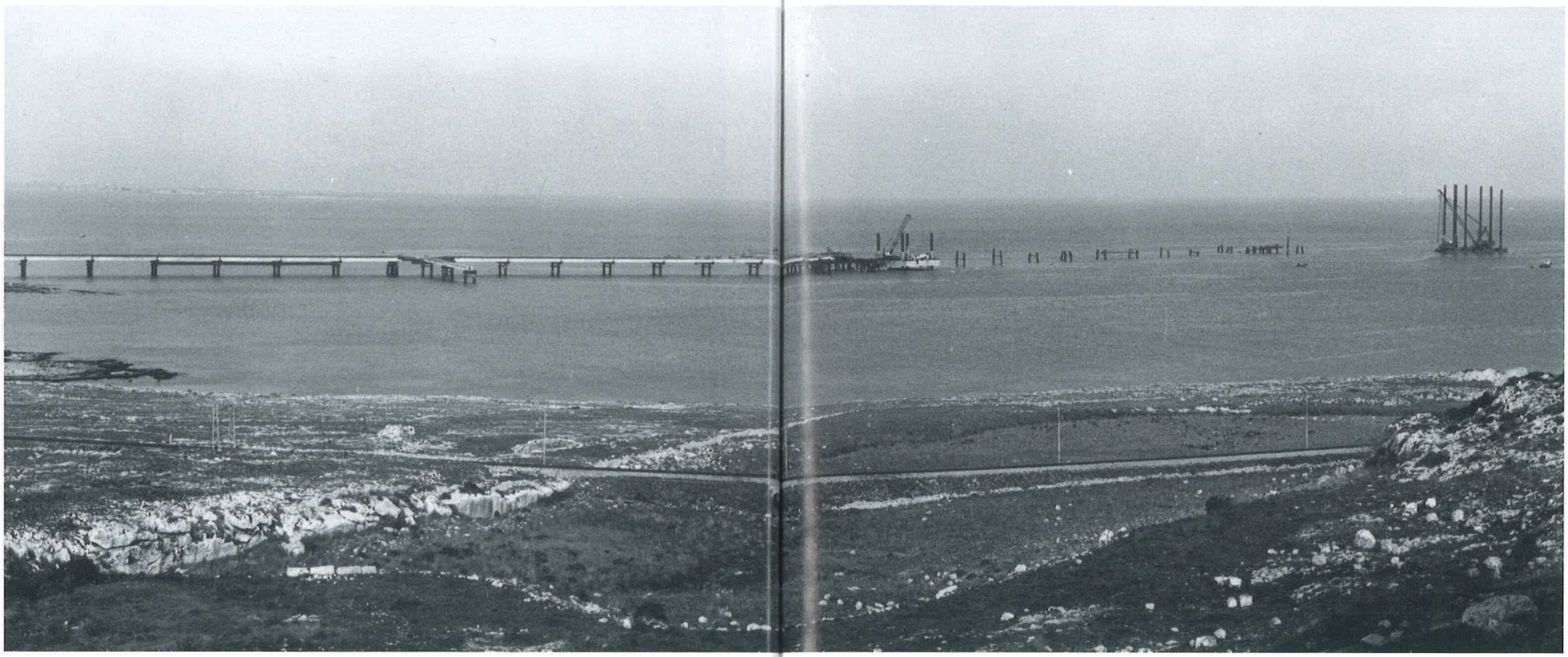


Foto n° 6
La Raffineria in costruzione 1973/74
Il Pontile non ancora percorribile



Foto n° 7
Una spettacolare foto del Pontile, zona radice - 1973/74

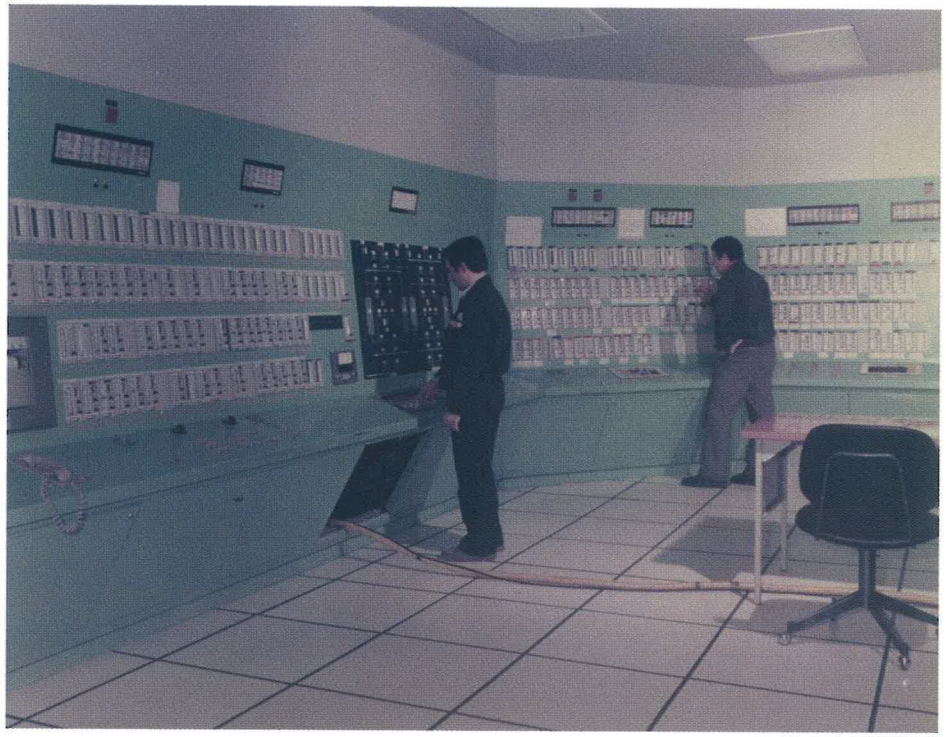


Foto n° 8
I quadri analogici della Sala Controllo Impianti - 1976

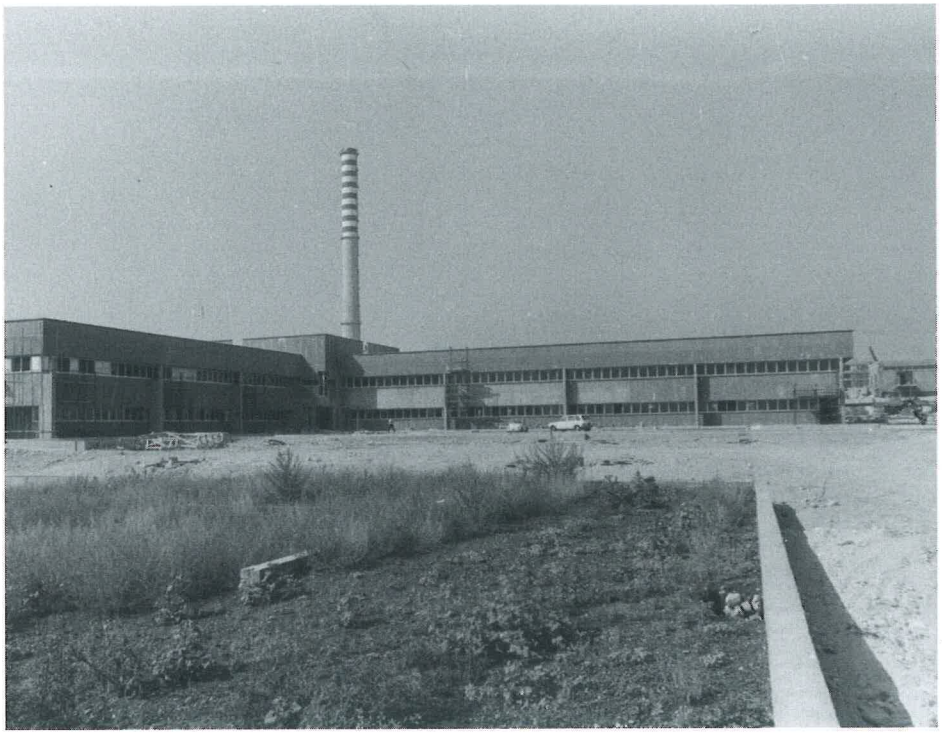


Foto n° 9
La Palazzina Direzione - 1973/74



Foto n° 10
Mensa aziendale, consegna del 1° Trofeo di calcio ISAB da parte di Iano Battaglia (A.I.C.S.) – 1977



Foto n° 11
La squadra della "Palazzina Direzione"...
... da battere a tutti i costi.
Da sx in piedi: Italo Buzzanca, Nuccio Venturino, Saretto Valastro, Lucio Romano, Salvo Chiofalo, Vittorio De Luca, Armando Manzella, Paolo Dugo, Ciccio Virruso.
Da sx accovacciati: Turi Passanisi, Guglielmo Lucenti, Giovanni Di Battista, Diego Bivona, Nuccio Gazzè – 1977



Foto n° 12
La squadra del "GR B Impianti" – 1978
Da sx accovacciati: Giovanni Speranza, Ciccio Saraceno, Concetto Vaccaro, Alfredo De Luca, Delfo Valenti, Salvatore Nanì, Giuseppe Giannì, Rosario Stracquadanio, Sebastiano Santacroce, Salvatore Barcellona, Enzo Buda.
Da sx in piedi: Sebastiano Morale, Silvio Bucceri, Francesco Arena, Pier Alfio Verzì, Salvatore Reali, Concetto Salerno, Claudio Celeste, Paolo Bianca, Salvatore Savi, Salvatore Volo, Nuccio Di Bari, Stefano Munafò, Alfredo Di Natale, Franco Nocera.



Foto n° 13
Campo sportivo di Priolo Gargallo, consegna dei premi alle squadre partecipanti al 2° Trofeo di calcio ISAB.
Da dx: Paolo Gervasi, Salvatore Pappalardo, Giuseppe Monti, Mauro Derchi, Iano Battaglia (A.I.C.S.) - 1978



Foto n° 14
Festeggiamenti per la conclusione del 2° Trofeo di calcio ISAB con Francesco Nassetta (A.I.C.S.)
da sx, Salvatore Pappalardo, Iano Battaglia (A.I.C.S.) e Mauro Derchi – 1978

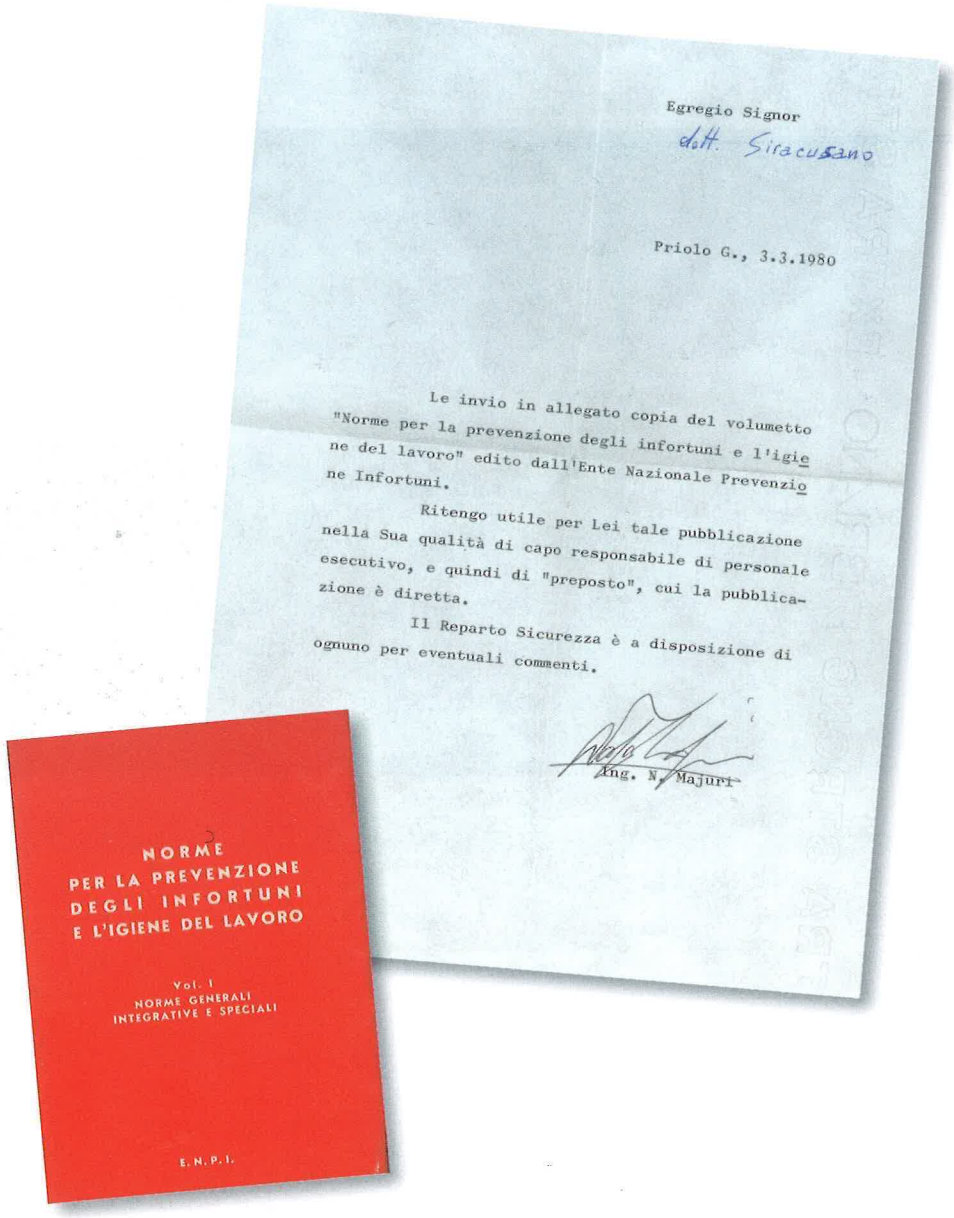


Foto n° 15
Lettera di Napoleone Majuri a tutti i "preposti" con cui invia una pregevole pubblicazione dell'E.N.P.I. sulle norme per la prevenzione degli infortuni e l'igiene del lavoro – 1980

Capitolo 3

La svolta

Intanto, per una serie di eventi, la Società cresceva e si trasformava: fu acquistata la rete commerciale della Chevron Oil Italiana con tutte le implicazioni culturali e organizzative che un'operazione del genere comportava.

Bisognava aprirsi da una mentalità storica di "raffinatori" a quella nuova di "commerciali". Non solo, questo significava anche capire meglio e in maniera integrata tutto il ciclo del petrolio, dalle grandi lavorazioni fino alla vendita al dettaglio con tutte le strategie verso il consumatore finale; significava superare l'asse storico Siracusa–Genova, con Roma al centro della penisola, base logica e funzionale per i rapporti istituzionali con i ministeri di competenza ora sempre più necessari, senza contare del "decentramento" derivante dalla presenza delle sedi operative sparse per le province italiane, al punto che si diceva (per scherzare) che, crescendo, la nostra Società non era ancora una "multinazionale", ma una "multiprovinciale"!

Un altro evento importante fu la definitiva chiusura della Raffineria ERG di Genova–S. Quirico, la vecchia "Garrone", in cui tanti dei nostri avevano avuto il primo contatto con una Raffineria e avevano imparato a lavorare.

In questo periodo incomincia a delinearsi l'idea di un Gruppo industriale, che concentra i suoi interessi nel business petrolifero integrato, anche se nei dibattiti del tempo si valutavano ipotesi di diversificazione in business non petroliferi. Di fatto non se ne fece nulla, se non piccole marginali esperienze.

La Società si preparò per altre sfide, ancora più importanti, nel settore petrolifero, che era quello che meglio conosceva, che

era la sua cultura, la sua storia.

Toccò a Domenico D'Arpizio, uomo ISAB, neo–amministratore delegato, guidarci verso gli importanti obiettivi che gli azionisti avevano fissato.

Il primo passo fu la rivisitazione della struttura organizzativa e dei processi funzionali di tutta la raffinazione. Fu chiamata ad aiutarci la McKinsey, una delle più qualificate società internazionali di consulenza, il cui obiettivo è il "conseguimento dell'eccellenza" per le aziende studiate e riorganizzate secondo i suoi principi.

Furono costituiti diversi gruppi di lavoro, formati da dirigenti, quadri e anche da promettenti giovani laureati, con lo scopo di analizzare il business della Società e lo stato in cui era la nostra organizzazione rispetto ai "competitors" nazionali e internazionali. Ricordo l'espressione ricorrente "non siamo così bravi come crediamo di essere, dobbiamo ancora crescere sul piano tecnico–professionale, ma soprattutto su quello manageriale".

Fu passata a setaccio tutta l'organizzazione, furono valutati i suoi punti di forza e di debolezza, furono considerate le ragioni per cui la struttura stessa nella sua organizzazione in reparti, uffici, servizi, doveva esistere o meno. Insomma fu rimesso in discussione con umiltà il passato non per rinnegarlo, ma per prendere coscienza di cosa e come bisognava essere per affrontare le sfide del futuro e della necessità di "rinforzarci" adeguatamente e migliorarci.

Fu individuata la nuova strategia aziendale nel "massimo utilizzo degli impianti" con la conseguenza che la funzione commerciale, in modo autonomo e senza condizionare la produzione in funzione del mercato, aveva l'obiettivo di collocare al meglio sul mercato i prodotti esitati dalla Raffineria.

Ma fu soprattutto nella rivisitazione dei processi interfunzionali interni e del comportamento organizzativo che avvenne la "rivoluzione".

Joe Haviv, responsabile del team McKinsey, e il suo collaboratore Federico Vitaletti ci rivoltarono come un calzino. Si fecero

tantissime interviste individuali e incontri di gruppo, con l'intento di ottenere il massimo coinvolgimento delle linee funzionali, allo scopo di individuare le criticità della struttura.

Si convenne che queste consistevano nella gestione del processo di delega, di comunicazione interna e delle riunioni, nella gestione della formazione e della mobilità interfunzionale del personale, nella necessità di approfondire le cause di limitata affidabilità degli impianti.

Furono così creati sei "teams di garanzia" (1– Processo di delega; 2 – Strumenti di controllo della delega; 3 – Comunicazione; 4 – Riunioni; 5 – Formazione interfunzionale e mobilità; 6 – Affidabilità impianti) che approfondirono gli argomenti attraverso la metodologia di lavoro, prima detta, delle interviste alle linee funzionali.

Furono esitati sei studi pregevoli che i responsabili dei "teams di garanzia" presentarono a tutta la struttura, avendo anche la responsabilità della successiva implementazione con il supporto dei cosiddetti "zar del cambiamento". Questi "zar" erano persone, in genere giovani, che erano state individuate come i più credibili nel loro comportamento sul lavoro, i più flessibili e pronti a rimettersi in discussione rispetto alle esperienze del passato, il cui compito fu quello di attuare trasversalmente nella struttura organizzativa il consolidamento del programma delle sei "competenze".

Tutta questa attività culminò in un importantissimo incontro dei dirigenti ad Anzio, in cui fu riaffermata la nuova strategia aziendale nel massimo utilizzo degli impianti, nonché i nuovi principi organizzativi per attuarla: delega e decentramento delle responsabilità a tutti i livelli, rafforzamento delle strutture tecniche, approccio programmatico alle attività in generale, rafforzamento delle competenze commerciali, nuovi sistemi di programmazione, migliore gestione dello sviluppo organizzativo.

Fu anche elaborata una nuova filosofia aziendale: "la cultura del fare" contro la cultura del potere; essa privilegia l'essere e il

risultato, ed è contraria all'apparire e al potere.

Per questo nuovo modo di lavorare furono individuati, con un lungo e partecipato processo di "brainstorming" tra i dirigenti, i "nemici" da battere nelle aree interfunzionali. Così nell'area dell' "organizzazione" i nemici da battere furono individuati nel porre barriere o vincoli di fronte a una nuova opportunità; pensare che l'organizzazione passata sia sempre la migliore; avere più persone nella propria organizzazione equivale a più potere; non interessarsi del lavoro delle altre funzioni; il dirigente "fa" il lavoro dei collaboratori.

Nell'area della "guida e del controllo dei collaboratori" i nemici da battere furono individuati nel considerare il proprio tempo di lavoro diverso da quello dei collaboratori; non dare credito ai contributi critici dei collaboratori; non considerare "lavoro" la gestione delle risorse umane; gestire i propri collaboratori egoisticamente, come se fossero patrimonio personale; ricercare e perseguitare chi ha sbagliato; non utilizzare gli errori fatti per migliorare.

Nell'area della "pianificazione" i nemici da battere furono individuati nel fissare date senza evidenziare i risultati attesi; non evidenziare le criticità; richiedere risorse sovrabbondanti; non prevedere la negoziazione tra funzioni e competenze diverse; non rispettare le competenze degli altri; non dare le "specifiche".

Fu questa la cosiddetta "cultura del fare" di cui ancora oggi, ogni tanto, sento parlare e che richiederebbe a mio parere un forte rilancio, dal momento che il naturale processo di "turn–over", con il continuo inserimento di nuove risorse, rischia di far passare nel "dimenticatoio" la cultura d'impresa da cui proveniamo e che è stata la fonte del nostro successo.

Tutto l'episodio McKinsey durò circa due anni, nel corso dei quali effettuai innumerevoli viaggi a Genova, ove ebbi modo di conoscere in maniera approfondita Ernesto Sciutto, il nuovo direttore del personale (proveniente dalla ERG), "Tino per gli amici", che era subentrato a Brunoni a suo tempo trasferito a Roma in ERG Petroli.

L'avevo conosciuto all'ASNIP di via S. Teresa a Roma (si chiamava così l'associazione dei datori di lavoro dell'Unione Petrolifera) durante le riunioni del comitato sindacale, che approfondiva periodicamente tematiche contrattuali o che si riuniva per definire la strategia di approccio in vista di un rinnovo di CCNL.

Teneva un comportamento signorile e rispettoso del parere degli interlocutori, a cui contrapponeva nello stesso tempo un'analisi approfondita del "fatto" contrattuale nei suoi aspetti normativi e amministrativi, senza mai perdere di vista l'attenzione sui riflessi dei costi per l'azienda.

Per me, dopo tanti anni di lavoro insieme, è stato un "fratello maggiore", piuttosto che un capo funzionale, sempre pronto a darmi i consigli giusti, senza imposizione e, se eravamo in contrasto, con tanta pazienza e lunghe discussioni. Il suo atteggiamento, a volte burbero, a volte rigido, serviva a mascherare un animo sensibile, spesso preoccupato dei risultati da conseguire.

Ricordo una memorabile trattativa per il rinnovo del contratto integrativo aziendale. Si era alle battute finali e avevamo deciso di spostare il "tavolo" delle trattative nei locali della mensa aziendale, allo scopo di mantenere alta la concentrazione tra i negoziatori ed evitare interferenze di altri lavoratori che stazionavano nei corridoi della palazzina di Direzione. Eravamo convinti che in queste condizioni, la discussione si sarebbe conclusa in serata.

Infatti erano stati fissate, anche per iscritto, tutte le intese raggiunte fino a quel giorno (anche se in questi casi, lo dico per gli inesperti, non si considera nulla per acquisito, se non con la firma dell'accordo complessivo) e mancava solo di conseguire l'accordo economico. C'erano contrasti all'interno del Consiglio di fabbrica; come al solito si scontravano due ottiche diverse, una equilibrata, sensibile agli aspetti sociali, l'altra individualista, sensibile ai "soldi".

Come succede sempre in questi casi e in questi momenti, il punto di equilibrio tra le due tendenze è "alzare la posta" all'azienda, per cui il pacchetto economico messo a disposizione non basta più.

Cercammo di capire meglio tenendo diversi incontri in "ristretta" con i leader, ma nel momento in cui si proponeva di ritoccare un istituto, ecco che l'accordo scricchiolava da un'altra parte. Tino Sciutto era preoccupatissimo, aveva telefonato in serata all'amministratore delegato per fargli il punto della situazione, ma ormai era notte fonda, bisognava prendere una decisione e andare avanti per concludere.

La decisione fu di non procedere "in ristretta", negoziando al tavolo con tutti i rappresentati sindacali presenti, in modo da fare uscire allo scoperto i dissenzienti, e soprattutto di esporci economicamente a ogni tornata con 5.000 lire (sic!) in incremento ("ci dichiarino pure lo sciopero").

È inutile dire quella notte quanta pazienza, quanti temporeggiamenti, quanti conciliaboli, quante passeggiate all'interno della mensa furono necessari per chiudere la partita: in conclusione alle ore 9.00 di mattina del giorno dopo si firmò l'accordo.

Capitolo 4

Un evento eccezionale

Un giorno, nell'ottica di implementare il processo di delega verso i collaboratori e la comunicazione interna, era stato convocato un incontro tra tutti i dirigenti, in cui era prevista la partecipazione di un testimonial d'eccezione, Roberto Vaccani, docente di comportamento organizzativo alla Bocconi di Milano, ancora oggi uno dei "guru" più in voga in materia.

D'Arpizio presiedeva la riunione, richiamò la nostra attenzione sui progressi registrati nel processo di cambiamento organizzativo, progettato da McKinsey, ma si soffermò soprattutto sui passi ancora da compiere e sugli ostacoli che ancora si presentavano al raggiungimento degli obiettivi.

Vaccani riprese i temi e, come è solito, divertendoci con la sua mimica teatrale, ci parlò della evoluzione dell'azienda da artigianale ("il sciur Brambilla") a industriale e della conseguente necessità di adeguare, non solo la professionalità delle persone, ma soprattutto la loro mentalità, le loro capacità di porsi verso i collaboratori con maggiore apertura e fiducia, insomma della necessità di assumere comportamenti organizzativi consoni alla crescita dimensionale dell'azienda e, più in generale, alle trasformazioni della società civile, nel senso della maggiore partecipazione dei cittadini.

Fu una bellissima giornata, vissuta in un'ottica di positiva crescita della nostra azienda e di ottimismo per il nostro futuro, tant'è che D'Arpizio concluse che il cambiamento organizzativo in atto era tanto più importante in quanto non avveniva in un'azienda in crisi, ma in crescita, che aveva la forza e la volontà di rimettersi in discussione.

In questo clima quella sera ci salutammo, non immaginando minimamente quello che successe durante la notte: il terremoto di S. Lucia!

Fu un evento drammatico, che interessò in massima parte la provincia di Siracusa, di cui hanno raccontato ampiamente le cronache, e non è quindi il caso che mi dilunghi sul tema. Dirò solo come fu vissuto nella zona industriale e nella Raffineria ISAB.

Trascorsi la notte in famiglia, l'indomani presto mi recai in stabilimento (da Lentini) per capire cosa era successo, poiché i telefoni non funzionavano. Lungo la strada, pressoché deserta, avevo visto le fiaccole degli altri stabilimenti industriali accese e altissime; evidentemente avevano fermato gli impianti con procedura di emergenza.

Arrivato in Raffineria, trovo una situazione di tranquillità e chiedo al capo turno generale cosa fosse successo durante la notte: gli impianti hanno marciato regolarmente, per precauzione è stata solo abbassata la carica, il personale non ha abbandonato il posto di lavoro, il cambio–turno del mattino è avvenuto in pochi casi con un lieve ritardo per l'intasamento della viabilità in uscita dai centri urbani più colpiti (questa fu la risposta!).

Il senso del dovere e di attaccamento alla propria azienda dei lavoratori turnisti, quella notte drammatica, era prevalso sull'evento; il valore più importante fu certificato nel momento in cui le preoccupazioni legittime si rivolgevano verso casa, verso l'incognito dei propri cari di cui non si conosceva la sorte; eppure i lavoratori rimasero al loro posto di lavoro, non fermarono gli impianti in emergenza per correre via.

Una parola va comunque detta per questi impianti: non un cedimento strutturale seppur minimo, non un accoppiamento flangiato fra le migliaia che abbia avuto una perdita, a conferma dell'ingegneria di avanguardia con cui era stata progettata la Raffineria.

Il terremoto avvenne nella notte tra giovedì e venerdì, il lunedì mattina il presidente Riccardo Garrone era già in stabilimento per seguire di persona l'evolversi degli eventi.

Diversi dipendenti della zona Nord della provincia avevano perso la casa o, per precauzione della Protezione Civile, non potevano entrarvi. Poi vi erano le richieste dei Comuni e della Prefettura che richiedevano di tutto per cercare di riportare a normalità la vita cittadina.

Per prima cosa il presidente volle parlare a tutto il personale riunito nel grande locale della mensa aziendale. Visibilmente commosso, in un'atmosfera triste e preoccupata, iniziò il suo discorso ringraziando i lavoratori del turno notturno di quella notte, chiamandoli uno per uno per nome e cognome: un lungo elenco ascoltato in silenzio, a cui seguì un lunghissimo applauso.

L'azienda si ritrovò attorno al suo presidente più forte di prima e senza paure. Egli con la sua presenza ci rassicurò e ci aiutò generosamente, secondo la tradizione della famiglia Garrone, a superare quei difficili momenti.

In quella situazione ebbi l'incarico di coordinare sia gli interventi a favore dei lavoratori dipendenti (consistenti soprattutto in indumenti e generi di prima necessità), sia quelli a favore della popolazione locale secondo le necessità e le priorità segnalate dai Comuni.

A Melilli, dove la maggior parte della chiese erano inagibili per il culto, intervenimmo per adattare a temporaneo luogo di culto un grande salone, che era stato una vecchia sacrestia annessa al Convento dei Padri Cappuccini. Questa struttura, al centro del paese, rimase operante per più di dieci anni finchè non fu ripristinata l'agibilità di tutte le chiese della cittadina.

A Carlentini intervenimmo, in un primo momento, per allestire una baraccopoli della Protezione Civile (erano arrivati i kit di materiali, ma non c'era il personale per il montaggio!) e, successivamente, per la progettazione e la messa in esercizio del sistema antincendio di un grosso centro di ricovero per anziani che, per

l'occasione, servì anche per i terremotati.

Ad Augusta intervenimmo per costruire una enorme pedana di legno sul fondo di una struttura tensostatica, normalmente adibita per attività sportive, e che per l'occasione servì per il temporaneo ricovero dei senza–tetto.

Capitolo 5

Lo sviluppo

Con lo studio McKinsey, tra i tanti argomenti trattati, fu messa in luce una criticità primaria della Raffineria: lo smaltimento dell'olio combustibile, il cosiddetto "fondo del barile" che normalmente la Società esitava in prevalenza verso uno dei clienti più importanti, l'ENEL, che utilizzava il prodotto per l'alimentazione delle proprie centrali termo–elettriche.

La previsione era che l'ENEL, vincolata da norme ecologiche più restrittive e severe (come il Protocollo di Kyoto e altri regolamenti comunitari), non avrebbe più richiesto quel prodotto, mentre la Raffineria non possedeva la struttura impiantistica per adeguarlo alle nuove norme. La criticità era veramente grave perché si trattava di 2/3 milioni di tonnellate/anno, che contribuivano in maniera significativa alla redditività della Società.

Fu costituita una struttura "ad hoc" per la soluzione del problema, la Direzione Progetto Smaltimento Olio Combustibile che, sotto la responsabilità di Filippo Bifulco, in una logica di lavoro a matrice, coinvolse diverse persone, anche della Sede di Genova, nel dare il loro contributo specialistico per l'individuazione della scelta strategica più interessante per la Società.

Perché si parlava di "smaltimento" dell'olio combustibile? Perché questo prodotto, se non più vendibile, poteva paradossalmente essere considerato solo un rifiuto e generare così gravi costi per il suo smaltimento, come qualunque altro prodotto di risulta della Raffineria.

Ma gli uomini di questa azienda seppero affrontare questa ulteriore difficilissima sfida e trovare la soluzione tecnologica che si sarebbe rivelata vincente in sé e per gli sviluppi strategici del Gruppo ERG.

Scartata l'ipotesi di costruzione di un grosso impianto desolforatore di olio combustibile, per via dell'enorme "handling" di catalizzatori (nuovi, spenti da rigenerare o da smaltire), nonché per altre ragioni tecniche, gli studi si concentrarono sull'ipotesi di "trasformazione" dell'olio combustibile in gas per la successiva produzione di energia elettrica.

Il processo di trasformazione in "gas di sintesi" dell'olio combustibile o del carbone per usi energetici o chimici non era una novità nel panorama tecnologico degli impianti industriali: questo processo era stato messo a punto dai tedeschi durante la Seconda Guerra Mondiale per superare il "cordone sanitario" dei rifornimenti imposto dagli Alleati alla Germania. La vera novità era costituita dall'ipotesi, fino ad allora mai sperimentata al mondo, di alimentazione combinata di turbine a combustione interna di questo gas di sintesi (syngas). Può sembrare l'"uovo di Colombo", ma il rischio era elevatissimo, perché era vero che i due sistemi tecnologici (gli impianti di gassificazione e le turbine a gas) preesistevano, ma era anche vero che nessuno li aveva mai impiegati in una logica di processo integrato, abbinandoli, e soprattutto non era mai stato utilizzato come combustibile il "syngas".

Davanti a questa sfida fondamentale per la sopravvivenza della Raffineria, tuttavia, è bene dire che non ci si concentrò solo sul "Progetto smaltimento dell'olio combustibile", ma anche su diversi altri progetti "minori", tutti tesi al conseguimento dell'eccellenza tecnologica e organizzativa delle strutture operative.

Tra questi mi piace ricordare il progetto "automazione impianti", che ha interessato in varie fasi (e interessa ancora oggi) trasversalmente tutta la struttura organizzativa e impiantistica e che ha contribuito in maniera determinante all'ammodernamento e al mantenimento della Raffineria ISAB tra gli impianti più all'avanguardia del settore.

Questa "crescita tecnologica" ha comportato, anche e soprattutto, la crescita parallela del patrimonio umano della Società,

della sua scolarità, della sua mentalità aperta all'innovazione e al cambiamento, cioè a una concezione dell'organizzazione in cui non si vive sugli "allori" in maniera statica, ma alla ricerca del miglioramento continuo.

Fu così che si formarono diversi gruppi di studio, ove io ero sempre presente come responsabile di Personale e Organizzazione, che visitarono le raffinerie europee che avevano realizzato investimenti di automazione avanzata e conseguenti "best practices".

I gruppi erano variamente formati in dipendenza dei temi da approfondire. Vi fecero parte Baldo Matera come neo–direttore della Tecnologia (che fungeva anche da vice–direttore di Raffineria in vista della sostituzione di Bifulco, sempre più impegnato nel Progetto smaltimento olio combustibile), Lillo Irrera come direttore della Programmazione Produzione, Mimmo Sicuso come responsabile degli Impianti di processo, Lamberto Volpi come responsabile della Movimentazione prodotti, Mario Sinatra come responsabile dei Sistemi informativi aziendali, e altri ancora.

Visitammo in Francia le raffinerie di Donges e Grandpuit di proprietà della Elf Aquitaine, e di Dunkerque di proprietà della Total. In Inghilterra invece fummo ospiti alla Lindsey Oil Refinery di Grimsby, di proprietà di una società partecipata da Total, Fina e Shell.

Cito queste esperienze non come amenità di "turismo aziendale", ma perché anche attraverso di esse la nostra azienda si è sempre tenuta al passo con i tempi, osservando con umiltà tutto ciò che gli altri sapevano fare meglio di noi e mettendosi in discussione continuamente.

Questo atteggiamento è stato sicuramente uno dei punti di forza: a valle di questi viaggi si illustravano le cose viste e ci si confrontava su possibili nuove idee da sviluppare e implementare nella nostra realtà, e questo non solo tra i collaboratori, ma anche negli incontri con i rappresentanti sindacali, in modo da tenere sempre alta la partecipazione e l'attenzione verso i temi primari

del miglioramento continuo, del controllo dei costi, della redditività dell'impresa. E in effetti ricordo che ne scaturirono diversi investimenti di "profit improvement" cioè a basso impiego di capitale ma ad alto ritorno economico, vari investimenti di automazione "minore" sia di hardware che di software, studi organizzativi che modificarono o semplificarono procedure operative oppure che razionalizzarono la forza–lavoro.

Intanto il Progetto smaltimento olio combustibile era cresciuto ed era stato ridenominato "Progetto Gassificazione O.C.", più coerente con lo scopo da perseguire. Era stato dato l'incarico dello studio preliminare di fattibilità alla Foster Wheeler Italiana, mentre alla Texaco di Houston fu affidato lo studio del processo di gassificazione.

Nello stesso tempo il coinvolgimento del personale di Raffineria nel progetto aumentava; furono inviati alcuni brillanti giovani come "resident" presso le società di ingegneria: a Houston presso la Texaco, Giovanni Piazza, Giovanni Russo e Luigi Iannitti, e a Milano presso F.W.I. Giancarlo Bellina, tutti future "promesse" della futura organizzazione.

Fu allora che Filippo Bifulco ritenne opportuno aumentare il coinvolgimento dei futuri responsabili, organizzando un viaggio negli Stati Uniti, una sorta di "full immersion" nel mondo della gassificazione vista in tutti i suoi aspetti.

Il gruppo, guidato da Bifulco e da Lorenzo Farina della F.W.I., eccellente processista e profondo conoscitore degli U.S.A., era composto da Vincenzo Russo, Giovanni Guarino, Bartolo Bonanno e dal sottoscritto.

Il "tour" durò due settimane. La prima tappa fu a Houston (Texas) per incontrare i tecnici della Texaco, i quali avevano iniziato a sviluppare l'ingegneria di processo delle principali apparecchiature del nuovo impianto.

Nella stessa città incontrammo anche la DOW, che si occupava dei sistemi di desolforazione del gas con MDEA (tale sistema fu poi adottato in ISAB Energy).

La seconda tappa fu a Los Angeles per visitare l'impianto sperimentale di gassificazione a Montebello, di proprietà della Texaco. Questa visita si rivelò particolarmente interessante perché furono affrontati i problemi più salienti dell'organizzazione del lavoro e il livello di automazione di questa tipologia d'impianto.

Sempre a Los Angeles visitammo la Raffineria Unocal, ove era stato istallato un sistema avanzato per la riduzione ai camini di NOx e monossido di carbonio, che poteva riguardare il nuovo progetto.

La terza tappa fu a New Orleans per visitare una Raffineria di proprietà della Texaco ove era istallato un impianto di gassificazione del residuo proveniente dall'unità Vacuum. Questo era un impianto industriale vero e proprio con diverse analogie con il nostro progetto e tuttavia, come è ovvio, non era integrato con un ciclo combinato per la produzione di energia elettrica, bensì di idrogeno necessario per i fabbisogni di desolforazione della Raffineria.

Altra interessante visita fu quella effettuata, ancora a New Orleans, presso un'altra Raffineria di proprietà della Marathon ove era istallato un impianto di Deasphalting pressoché identico al nostro in corso di progettazione.

Infine l'ultima tappa fu a Pittsburgh presso lo stabilimento siderurgico della Shieldalloy, ove il "metal cake" prodotto dagli impianti di gassificazione veniva bruciato negli altiforni per il recupero del nichel e del vanadio, metalli successivamente utilizzati nelle industrie per la produzione di acciai finiti. L'incontro con i responsabili aveva lo scopo di valutare l'ipotesi di accordi commerciali per l'esitazione negli U.S.A. del "metal cake", che rappresenta il prodotto ultimo "finale" e chiude il ciclo di raffinazione del grezzo.

È inutile dire della valenza altamente formativa di questa esperienza, svolta in un contesto industriale extraeuropeo, da cui traemmo mille spunti e motivi di confronto, rispetto alla nostra realtà, sul piano tecnico–tecnologico, organizzativo, formativo e culturale.

Tutto ciò fu anche condito da alcune capatine turistiche nelle città di New Orleans, con gita in battello sul Mississippi, e di New York (nel fine settimana intermedio e il giorno prima del ritorno!).

Lo sviluppo dell'ingegneria del Progetto fece prendere coscienza che non si trattava di realizzare un investimento tradizionale, come uno dei tanti impianti di processo che nel tempo avevano integrato il nucleo originario della Raffineria, bensì di costruire un nuovo stabilimento, composto da ben 13 impianti (!). Era previsto un impegno economico fuori del comune, per cui si riteneva opportuno avviare una "partnership" con un socio che avesse competenze nel settore e soprattutto, nel campo dei finanziamenti dei grandi progetti industriali.

Fu scelta la Edison Mission Energy, società americana specializzata nella produzione di energia elettrica, e il sistema di finanziamento ritenuto adatto allo scopo fu un "project financing no recourse", che avrebbe impegnato economicamente i due sponsor entro limiti e rischi definiti.

Ma non sono questi i temi che intendo trattare, né voglio addentrarmi nello sviluppo tecnico/tecnologico del progetto, che non è di mia competenza.

Intendo invece rappresentare il poderoso sforzo organizzativo e culturale che la Società affrontò con successo per far fronte alle esigenze di sviluppo del progetto.

Nel frattempo viene nominato direttore di Raffineria Baldassare Matera (per tutti Baldo), mentre Filippo Bifulco viene dedicato esclusivamente al Progetto Gassificazione; sul piano organizzativo, viene creata la Direzione Energia, titolare lo stesso Bifulco (è molto interessante questa nuova struttura organizzativa per i futuri sviluppi del Gruppo ERG, di cui parlerò più avanti).

Conoscevo bene Baldo Matera per via della collaborazione reciproca quando lui era responsabile della manutenzione e io di acquisti e materiali.

Si presentava come persona schietta e concreta, capace di una comunicazione fine, che spesso accompagnava con parafrasi o fatti di vita vissuta, in genere tratti dal mondo del lavoro e, in certi casi, con barzellette sempre efficaci.

Pur avendo un grande rispetto per le persone a tutti i livelli, le sue relazioni erano spesso intrise di ironia o di un semplice sorriso, elementi questi che gli consentivano di "alleggerire" le situazioni quando si complicavano.

Era particolarmente sensibile verso i problemi trasversali dell'organizzazione e della gestione per cui, in vista del nuovo importante incarico, volle incontrare uno a uno, me sempre presente, tutti i quadri responsabili di funzione (e anche altre figure specialistiche) per sentirsi dire senza mezzi termini quali problemi incontrassero sul lavoro: se le interfacce fossero ben chiare e definite; se la comunicazione fosse certa e efficace; se il personale fosse adeguatamente competente per il ruolo da coprire, piuttosto che bisognevole di formazione; se le decisioni venissero prese al giusto livello di responsabilità, piuttosto che riportate al livello dei dirigenti; se il clima all'interno delle singole unità di lavoro fosse collaborativo, piuttosto che conflittuale; se i rapporti con i rappresentanti sindacali dei reparti fossero rispettosi dei reciproci ruoli e, in definitiva, quant'altro potesse scaturire di rilevante da questo genere di discussione che gli interlocutori percepivano in un'ottica decisamente costruttiva.

Elaborammo insieme una mappa delle problematiche emerse (che non enuncio perché il lettore di oggi le conosce o le immagina e penserebbe subito ai "corsi e ricorsi" di vichiana memoria); voglio invece ricordare in sintesi alcune interessanti decisioni di spessore manageriale che, in qualche maniera, rappresentarono il superamento della gestione tradizionale tenuta dalla Direzione di Raffineria.

Certamente l'iniziativa più importante fu l'adozione della cosiddetta "lean organization", l'organizzazione snella mutuata

da analoghe esperienze nel Gruppo ENI (con l'occasione si fecero ulteriori visite alle raffinerie di Sannazzaro e Taranto) e che nella nostra realtà portò alla creazione delle cosiddette "Gestioni" nell'ambito dell'Esercizio.

Fu una vera rivoluzione organizzativa: singoli dirigenti responsabili di team dove confluirono esercizio impianti, tecnologia, manutenzione e ispezioni e collaudi; un micro-cosmo che collabora in un contesto definito con l'obiettivo del risultato economico, dell'affidabilità impiantistica, della sicurezza delle persone.

Non mi dilungo nell'organizzazione e nei principi che ispirarono la creazione delle "Gestioni" né sul fatto che si è parzialmente tornati indietro su certe scelte (anche perché su ogni decisione organizzativa ci sono sempre "i pro e i contro" e spetta ai manager decidere in un determinato momento storico, dopo approfondite analisi, quali fare prevalere nell'interesse superiore dell'azienda). Mi piace invece ricordare quanta curiosità e interesse, e quanto entusiasmo, scaturì nel personale nel corso delle innumerevoli riunioni, in cui presentavamo a vari livelli della struttura la nuova organizzazione. Anche il sindacato ci seguì, pur con le perplessità di chi vedeva l'ulteriore progressivo contenimento della forza–lavoro, la novità delle terziarizzazioni spinte (un tormentone ancora oggi!), la riduzione dei livelli gerarchici e la conseguente maggiore responsabilità dei lavoratori.

Baldo Matera volle superare perfino la riunione di Direzione del mattino (tanto cara a Bifulco), convocandola di tanto in tanto secondo necessità, perché i dirigenti fossero più presenti con il proprio personale e perché decidessero autonomamente (o si parlassero direttamente tra loro) senza la presenza rassicurante del Direttore.

Posso dire, in definitiva, che gli anni di gestione di Matera furono permeati di iniziative di comunicazione strutturata, con un grosso coinvolgimento di Personale e Organizzazione, volta ad affrontare problemi concreti di gestione, di clima e di organizzazione. Basti pensare ancora ai progetti "Pr.im.o." (profit improvement objectives) ed "E.voluzione" (crescita manageriale partendo dalle positività del passato), che si svilupparono secondo un programma pluriennale coinvolgendo il personale a tutti i livelli, nonché il piano di incontri settimanali nel "Cenacolo dei capi", incontri a pranzo con i team interfunzionali in cui si discuteva liberamente su un tema (in genere una criticità) scelto di volta in volta dalla Direzione.

Ritorniamo adesso al Progetto Gassificazione. Avevo detto prima che ERG aveva scelto Mission come partner, ma sono certo che si potrebbe dire esattamente il contrario: fu una scelta tra soggetti che prima non si conoscevano e che, prima di affidarsi reciprocamente l'un l'altro, vollero conoscersi bene.

Iniziò così una lunga fase di incontri con colleghi stranieri provenienti dall'Inghilterra, dagli Stati Uniti e da altre parti del mondo, durante i quali ci si confrontava sui più svariati temi della gestione industriale, ognuno per le aree di propria competenza. Fu una vera e propria "due diligence" in cui fu valutata la nostra adeguatezza e affidabilità per l'impresa da affrontare.

È inutile dire che il "confronto" era principalmente verbale, ... in inglese. Fu un dramma, molti di noi, siciliani, che già abbiamo difficoltà in italiano, ci aiutammo con le nostri doti naturali di gesticolatori e rispolverando vecchi corsi di inglese in cassetta da ascoltare in macchina. Io dovetti migliorare il mio inglese, concluso al Ginnasio (!), con un corso "one to one" la sera, durato quasi un anno.

La Società prese coscienza che il proprio personale di un certo livello aveva limitazioni relazionali confrontandosi con partner stranieri: oltre l'attività formativa per la lingua inglese nelle aree dove serviva, si predispose una politica che consentiva stage all'estero, o presso scuole o presso aziende, soprattutto per le giovani leve: per loro un pre–requisito fondamentale all'assunzione divenne la conoscenza almeno "intermediate" dell'inglese.

Il confronto con i colleghi stranieri indusse una grande ventata di novità in tutti noi, una rinnovata apertura mentale verso prassi e modi di fare considerati consolidati e che invece furono rimessi in discussione, perché bisognava condividerli con qualcuno che non li conosceva e che, a sua volta, era portatore di una cultura diversa a cui credeva.

Alla distanza di tempo mi rendo conto che fu un salutare cambiamento culturale per tutti noi; fu molto faticoso, ma utile e importante per la nostra Società.

Nell'area del Personale cambiò il sistema di selezione del personale con l'introduzione di questionari strutturati per l'intervista di selezione, finalizzati a cogliere gli aspetti generali della personalità dell'intervistato e i suoi comportamenti in determinate situazioni. Per le selezioni degli operatori d'impianti furono introdotti ben cinque test psico–attitudinali specifici per effettuare lo "screening" preliminare tra molte candidature.

Questo sistema si è rivelato nel tempo molto efficace e rispondente al profilo reale del candidato, per questo è ancora oggi in vigore.

Fu inoltre strutturato il sistema di certificazione della formazione professionale, sia dei neo–assunti che dei dipendenti che dovevano cambiare posizione di lavoro, secondo percorsi formativi pre–definiti in funzione del ruolo da ricoprire e con un esame finale di idoneità effettuato da una commissione interna.

Questa procedura, ormai consolidata e accettata da tutti, fu difficile da fare condividere ai sindacati che non concepivano che un dipendente in forza potesse essere sottoposto a un esame formale interno, preferivano chiamarlo "verifica" (e se poi non era idoneo, che succedeva?).

Ma l'impegno più grosso fu il passaggio del personale con esperienza dalla Raffineria al nuovo impianto in costruzione. Non era una cessione di ramo d'azienda, per cui il personale sarebbe stato obbligato; di conseguenza fu necessario recepire il consenso individuale di tutti i lavoratori interessati (!): ognuno con le proprie aspirazioni di carriera; ognuno con qualche problema pregresso nella sua vita di lavoro e, per di più, tutti dovevano credere nell'opportunità di passare dalla Raffineria a una società di servizi, proprietaria non di "assets" ma di "know how", quale era la ISAB Energy Services (le esigenze del "project financing" richiedevano la separazione della "proprietà" dalla "gestione", per cui ISAB Energy sarebbe stata la società proprietaria degli impianti e avrebbe avuto poche unità di personale).

L'opera di convincimento delle persone fu un lavoraccio, e coinvolse ovviamente il sindacato che in estenuanti riunioni voleva continuamente capire cosa stava succedendo. Anche perché fu colta l'occasione dell'uscita di personale dalla Raffineria per riorganizzare, senza sostituzioni, diversi reparti e uffici. Fu un lavoro di squadra tra tutti i dirigenti senza precedenti: a conclusione di tutto il processo di trasferimento alla ISAB Energy Services il personale della Raffineria si ridusse di circa 140 unità (!).

Ulteriori ottimizzazioni la Raffineria conseguì con i contratti di servizi resi verso il nuovo stabilimento. Anche questo fu sostanzialmente un nuovo "business" per tutti noi, che fino ad allora avevamo lavorato "in proprio" e, in qualche modo, senza avere contraddittori forti sul livello di servizio reso al "cliente interno".

Fu un'esperienza veramente nuova e interessante, che si è rivelata molto utile anche al giorno d'oggi: non solo fummo impegnati nella gestione di questi contratti, ma anche nella loro stesura, compresa la valutazione economica, in contraddittorio con i colleghi di Mission.

Per questa attività ebbi l'incarico della stesura dei contratti di servizio non tecnici, quali il servizio antincendio, il sanitario, i servizi generali e del personale (relazioni industriali, organizzazione, sviluppo, formazione, amministrazione): il lavoro andò brillantemente in porto grazie al prezioso aiuto di Angelo Campastro.

Nel frattempo fui nominato "direttore", mantenendo anche

la responsabilità del Personale (in service!) della nuova unità produttiva. In questo periodo mi avvalgo della collaborazione di due brillanti giovani laureati, Carmelo Di Noto e Giuseppe Artale, che vengono da me impegnati a rotazione nelle più significative esperienze in posizioni di responsabilità dell'area del Personale, compresa ISAB Energy.

Nel corso dell'anno 2000 si completa con successo l'avviamento degli impianti e la messa in produzione a regime del nuovo stabilimento.

La fisionomia del Gruppo ERG è completamente cambiata: si profila chiaramente una Società "multienergy", attiva nella raffinazione e commercializzazione di prodotti petroliferi, nonché nella produzione di energia elettrica, che nel frattempo è stata quotata alla Borsa Valori di Milano.

Questa Società ha raggiunto obiettivi invidiabili, ha superato con successo sfide di altissimo profilo, ha avuto la forza di rinnovarsi culturalmente dall'interno individuando il proprio modo di essere nella "cultura del fare", grazie alla guida degli azionisti e del management e all'attaccamento del personale, che guarda fiducioso il futuro.

Galleria Fotografica
II



Foto n° 16
Agrigento, foto ricordo dei partecipanti alla 1^ gita aziendale.
Al centro, sdraiato in camicia bianca, l'organizzatore Pippo Ciavola - 1980



Foto n° 17
Siracusa, foto ricordo con alcuni lavoratori partecipanti al torneo di calcio tra i reparti della Raffineria - 1981
Da sx in piedi: Benito Cavallaro, Salvatore Pappalardo, Concetto Marischi, Napoleone Majuri, Iano Battaglia (A.I.C.S.).
Da sx accovacciati: Sergio Schirò, Angelo Schiavone e Biagio Riccobene



Foto n° 18
Una simpatica vignetta di Giovanni Benevieri che raffigura il "terribile" Leo Salvaggio, nelle vesti di gerarca nazista, con il fido Aldo Ruggieri – 1985



Foto n° 19
Mensa aziendale, un momento della cerimonia di commiato dal personale di Salvatore Pappalardo con Filippo Bifulco (a sx) e Eugenio Brunoni - 1986



Foto n° 20
Cena di commiato di Salvatore Pappalardo – 1986



Foto n° 21
Siracusa, Teatro Vasquez, un momento degli auguri di Natale ai soci del Dopolavoro con Aldo Garozzo (al centro) e Maurizio Pepoli – 1989



COMUNE DI MELILLI

PROVINCIA DI SIRACUSA

Consiglio Comunale

Deliberazione n. 91 del 18-4-1991

Encomio solenne alla Raffineria ISAB Gruppo ERG per la sensibilità mostrata nel dopo sisma del 13 e del 16-12-90 a favore della cittadinanza di Melilli.

IL CONSIGLIO COMUNALE

Sentita la proposta della Presidenza;

Tenuto conto della riconoscenza nei confronti dell' ISAB per l'allestimento, a proprie spese, della Cappella dei Cappuccini, ricostruendo per la Cittadinanza, che ne era rimasta priva a seguito del terremoto, un luogo di preghiera, di culto religioso;

DELIBERA

ALL'UNANIMITA'

Ringraziare la Raffineria ISAB - Gruppo ERG per la sensibilità mostrata, nel dopo sisma del 13 e del 16-12-90, a favore della Cittadinanza di Melilli, con la edificazione, a propria cura e spese, della Cappella dei Cappuccini per la ripresa dall'attività religiosa e sociale.

L'ASSESSORE ALL'URBANISTICA
Antonino Scollo

IL SINDACO
Giuseppe Cannata

Foto n° 22
Encomio solenne del Consiglio comunale di Melilli alla Raffineria ISAB per gli interventi a favore della cittadinanza in occasione del sisma del 13.12.1990



Foto n° 23
Foto ricordo con un gruppo di ingegneri chimici brasiliani in visita alla Raffineria ISAB. Sono riconoscibili da sx accovacciati: Franco Pizzorno, Antonio Caruso e Angelo Drago.
Da dx in piedi: Filippo Bifulco, Carmelo Avitabile de Leva e Salvatore Ciaffaglione 1991



Foto n° 24
Progetto "Smaltimento olio combustibile" Houston (U.S.A.), con Bartolo Bonanno (da sx), Giovanni Piazza e Giovanni Guarino – 1992



Foto n° 25
Progetto "Smaltimento olio combustibile" New Orleans (U.S.A.), con Bartolo Bonanno (da sx), Filippo Bifulco, Enzo Russo e Lorenzo Farina (F.W.I.) – 1992



Foto n° 26
Progetto "Smaltimento olio combustibile" New York (U.S.A.), con Bartolo Bonanno (da sx) e Giovanni Guarino – 1992



Foto n° 27
Parigi (Francia), per la visita alla Raffineria di Granpuits della Elf con Mario Sinatra (da sx), Gianfranco Rasetta, Lillo Irrera, Baldo Matera e Mimmo Sicuso - 1993

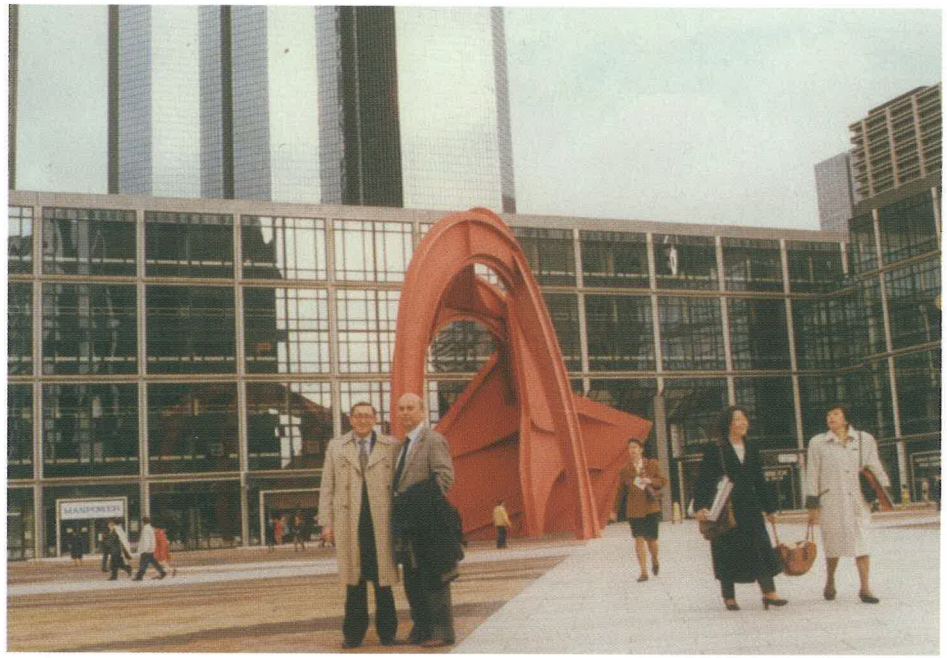




Foto n° 28
Parigi – La Defense (Francia), per la visita alla Direzione Centrale della Elf con Baldo Matera- 1993

Foto n° 29
Grimsby (Inghilterra), per la visita alla Lindsey Oil Refinery con Mario Sinatra (da sx), Lamberto Volpi e Lillo Irrera – 1994



Foto n° 30
Siracusa, Campo Sportivo "De Simone", sugli spalti per una manifestazione sportiva Aldo Garozzo (a sx) e Baldo Matera – 1995



Foto n° 31
Donges (Francia), per la visita all'omonima Raffineria della Elf con Mario Sinatra (da sx), Concetto Vaccaro, Gianfranco Rasetta, Ernesto Sciutto e Emanuele Scifo.



Foto n° 32
Palasport di Priolo G., per i festeggiamenti di "ERG 30 anni di lavoro" con Domenico D'Arpizio (da sx), Alessandro Garrone, Edoardo Garrone, Aldo Garozzo e Pietro Giordano - 2004

* * * * *

Il racconto di questo lungo viaggio finisce qui; siamo nell'anno 2000 e il resto della storia conto di scriverla da pensionato.

In questi anni ho conosciuto e lavorato con tante persone, colleghi, collaboratori, amici. Di alcuni ho raccontato troppo poco; altri non li ho neppure citati.

Non poteva essere diversamente, altrimenti la storia sarebbe stata troppo lunga e sarebbe "venuta fuori" dispersiva e priva di unitarietà. Probabilmente la memoria, non più fresca, non mi avrebbe sorretto per siffatta opera.

Mi scuso e li ringrazio tutti.

Ho percorso questo tragitto impegnandomi a lavorare con onestà, tenendo un comportamento che, mi auguro, sia stato esemplare e dedicando le mie migliori energie nella formazione dei giovani, a cui credo fermamente e a cui dico che nella vita "nihil sine magno labore", non si conseguirà mai nulla senza un grande impegno personale, a cui va associata sempre la devozione del cuore e dell'intelligenza.

Un "diario di bordo" del viaggio di una vita

Ho un'età in cui "sono più i ricordi che le aspettative".

La mia attività professionale diventa sempre più episodica, mentre si intensifica quella di nonno.

Posso tuttavia, ad oggi, sommare 55 anni di attività lavorativa, di cui 15 dedicati alla ISAB... "vecchio conio"!

Tra quei 15 anni ne ricordo, in particolare, alcuni che annovero tra le esperienze che hanno dato un senso alla mia vita, non solo di lavoro.

Il "diario di bordo" di Francesco Siracusano è come uno specchio nel quale mi vedo riflesso, o come la trama di un film nel quale sono comprimario, e che posso vedere in proiezione, con tanti altri attori che lottano per uno scopo: raggiungere ad ogni costo il "lieto fine".

Caro Franco, il tuo "diario" non è soltanto una storia: è una sintesi dei principi e dei valori nei quali abbiamo creduto e nei quali crediamo.

Nel mondo delle imprese di oggi, nel grande contesto della crisi finanziaria ed economica, si è preso atto che sono venute meno le regole e che, al fondo, l'etica negli affari è molto più spesso proclamata che vissuta.

La ISAB che tu racconti (ma so che potresti proseguire oltre il 2000 ed arrivare ai giorni nostri) è fedele ad un mandato che è nel suo DNA: il rispetto dei valori integrali delle persone è un fattore fondamentale del successo di un'impresa e contribuisce, di conseguenza, a creare vera ricchezza per le comunità con cui e tra cui essa opera. Sono certo che questo "diario" avrà nuove, entusiasmanti puntate: buona fortuna ai protagonisti e a chi le scriverà.

Eugenio Brunoni
Già Direttore del Personale di ISAB S.p.A.

Indice dei nomi

Arena Francesco *61*
Artale Giuseppe *86*
Avitabile de Leva Carmelo *23, 24, 96*
Barcellona Salvatore *61*
Battaglia Sebastiano (Iano) *59, 62, 63, 90*
Bellina Giancarlo *78*
Benevieri Giovanni *91*
Bianca Paolo *61*
Bifulco Filippo *23, 24, 40, 41, 45, 46, 75, 78, 80, 82, 92, 96, 98*
Bivona Diego *60*
Bonanno Bartolomeo (Bartolo) *78, 97, 98, 99*
Brunoni Eugenio *20, 21, 22, 29, 30, 31, 38, 39, 44, 92, 107*
Bruscaglioni Massimo *17*
Bucceri Silvio *61*
Buda Vincenzo (Enzo) *61*
Buzzanca Gaetano (Italo) *60*
Campastro Angelo *85*
Carucci *25*
Caruso Antonio *96*
Cavallaro Benito *90*
Celeghini Giorgio *24*
Celeste Claudio *61*
Chiofalo Salvatore (Salvo) *60*
Ciaffaglione Salvatore *96*
Ciavola Giuseppe (Pippo) *33, 89*
D'Arpizio Domenico *66, 71, 104*
Davis *25*
De Luca Alfredo *61*
De Luca Vittorio *60*
De Richemont Robert *29, 34*
Deffar Alvise *39, 40*
Derchi Mauro *20, 21, 24, 25, 27, 34, 62, 63*
Di Bari Giuseppe (Nuccio) *61*
Di Battista Giovanni *60*

Di Natale Alfredo *61*
Di Noto Carmelo *86*
Drago Angelo *45, 96*
Dugo Paolo *60*
Farina Lorenzo *78, 98*
Fasce Ferdinando *14*
Garozzo Aldo *35, 94, 102, 104*
Garrone Alessandro *104*
Garrone Edoardo *9, 27*
Garrone Edoardo (Figlio di Riccardo) *12, 104*
Garrone Riccardo *9, 73*
Gazzè Concetto (Nuccio) *60*
Gazzè Salvatore (Salvo) *42*
Gervasi Paolo *62*
Giannì Giuseppe *61*
Giordano Pietro *104*
Guarino Giovanni *78, 97, 99*
Halasz Zoltan *24*
Haviv Joe *66*
Iannitti Luigi *78*
Irrera Letterio (Lillo) *77, 100, 101*
Lucenti Guglielmo *60*
Majuri Napoleone *36, 37, 38, 39, 40, 41, 64, 90*
Manzella Armando *60*
Marangoni Adriano *26*
Marischi Concetto *90*
Matera Baldassare (Baldo) *77, 80, 82, 100, 101, 102*
Mattei Enrico *36*
Monti Giuseppe *20, 23, 24, 26, 27, 34, 35, 62*
Morale Sebastiano *61*
Moratti Angelo *24*
Munafò Stefano *26, 61*
Nanì Salvatore *61*
Nassetta Francesco *63*
Nocera Franco *61*
Pappalardo Salvatore (Turi) *21, 22, 23, 24, 29, 39, 41, 44, 62, 63, 90, 92, 93*
Passanisi Salvatore (Turi) *60*
Pepoli Maurizio *32, 33, 34, 94*
Piazza Giovanni *78, 97*
Pizzorno Franco *39, 40, 96*
Previti Sebastiano (Nuccio) *31*

Rasetta Gianfranco *100, 103*
Reali Salvatore *61*
Riccobene Biagio *90*
Romano Lucio *60*
Rondini Stefano *30*
Rosandich *25*
Rubino Nicolò *31*
Rugafiori Paride *14*
Ruggieri Aldo *91*
Russo Giovanni *78*
Russo Vincenzo (Enzo) *35, 78, 98*
Salerno Concetto *61*
Salvaggio Leonardo (Leo) *41, 42, 43, 44, 91*
Sambasile Santo *39*
Santacroce Sebastiano *61*
Saraceno Francesco (Ciccio) *61*
Sarsten *25*
Savi Salvatore *61*
Schiavone Angelo *90*
Schirò Sergio *90*
Scifo Emanuele *103*
Sciutto Ernesto (Tino) *68, 70, 103*
Scollo Antonino (Nuccio) *38, 39*
Sennett Richard *13*
Sicuso Domenico (Mimmo) *77, 100*
Sinatra Mario *77, 100, 101, 103*
Speranza Giovanni *61*
Stracquadanio Rosario *61*
Tonelli Franco *30*
Tyrolt Aldo *42*
Vaccani Roberto *71*
Vaccaro Concetto *61, 103*
Valastro Rosario (Saretto) *60*
Valenti Filadelfo (Delfo) *61*
Venturino Antonino (Nuccio) *60*
Verzì Pier Alfio *61*
Virruso Francesco (Ciccio) *60*
Vitaletti Federico *66*
Volo Salvatore *61*
Volpi Lamberto *77, 101*