

NOTA ISRIL ON LINE

N° 3 - 2014

**IATUO LUKOIL  
DALLA RUSSIA  
UN NUOVO MODELLO DI SINDACATO**

Presidente prof. Giuseppe Bianchi  
Via Piemonte, 101 00187 – Roma  
[gbianchi.isril@tiscali.it](mailto:gbianchi.isril@tiscali.it)  
[www.isril.it](http://www.isril.it)

**istituto  
di studi sulle relazioni  
industriali e di lavoro**



## IATUO LUKOIL DALLA RUSSIA UN NUOVO MODELLO DI SINDACATO

di Marco Ricceri<sup>1</sup>

*“la vera sfida....saper guardare il mondo con occhi nuovi”*

*Marcel Proust*

### Premessa

La riflessione avviata in Italia da ISRIL sulla necessità di “innovare le relazioni industriali” e di rivedere “profondamente sia i contenuti che gli strumenti dell’azione sindacale” (S.Fadda, 2013) stimola a guardare oltre i confini nazionali per raccogliere indicazioni e suggerimenti da quelle esperienze estere che si sono dimostrate finora particolarmente valide ed adatte a fronteggiare i profondi cambiamenti del nostro tempo.

Una esperienza di questo genere, che ha registrato un notevole successo sia a livello nazionale che internazionale, la possiamo trovare nel sindacato russo IATUO-LUKOIL, il sindacato che opera nell’ambito della terza multinazionale mondiale del petrolio, privata, e nelle industrie ad essa collegate. Le indicazioni teoriche, politiche e pratiche che provengono da questo sindacato si segnalano come molto interessanti e degne di attenta considerazione, sia perché sono state confermate dagli ottimi risultati conseguiti nei rapporti con i lavoratori e con l’impresa, sia perché sono ricche di elementi originali e innovativi; proprio quegli elementi che la riflessione di ISRIL intende promuovere quantomeno nel sistema italiano.

### 1. Il sindacato russo IATUO-LUKOIL

Il 5 dicembre 2013, a Mosca, il sindacato IATUO-LUKOIL ha svolto il VI Congresso confermando alla guida il presidente *Georgiy Kiradiev* e la vice presidente *Nadezhda Ivchenko*. Nello stesso giorno ha celebrato il 20° anniversario della sua nascita. Si tratta quindi di un sindacato molto giovane – come del resto è giovane la stessa compagnia petrolifera – che è presente in 13 stati del mondo, oltre la Russia, e che ha 152.998 iscritti (dati 2013) con un tasso di rappresentanza sindacale pari all’ 86,54 %, Le donne iscritte sono 45.937 (26,29%), i giovani 44.636 (25,55%). IATUO collabora con il Sindacato Mondiale *IndustriALL*, la più grande federazione sindacale mondiale che rappresenta oltre 50 milioni di lavoratori in 140 Stati del mondo; in Russia è membro del sindacato dei lavoratori russi del settore Petrolio, Gas, Costruzioni *ROGWU* che rappresenta e coordina 24 organizzazioni federate e 22 organizzazioni sindacali primarie per un totale di 120.000 lavoratori iscritti, in 35 stati della Federazione russa.

Cosa qualifica e rende attrattiva questa esperienza sindacale?

Il vero elemento di novità sta nel fatto che IATUO-LUKOIL ha esteso al massimo le possibilità offerte dagli strumenti del “dialogo sociale” e della “concertazione” riuscendo in questo modo ad operare positivamente in tre direzioni: tutelare i lavoratori, contribuire alla crescita dell’impresa, promuovere lo sviluppo dei territori di riferimento. Nessuna di queste tre esigenze è stata

---

<sup>1</sup> Segretario Generale Eurispes.

trascurata; al contrario, tutte e tre sono state affrontate contemporaneamente con una visione d'insieme che ha impegnato tutti i soggetti in causa, privati e pubblici, ad elaborare e perseguire delle coraggiose e lungimiranti prospettive di crescita. In sostanza, il sindacato russo della LUKOIL si è fatto promotore di un'idea condivisa di sviluppo adeguata a fronteggiare le sfide della globalizzazione, quindi a produrre e distribuire benefici diffusi per tutti. Molto originale e innovativo è anche l'approccio seguito nella ricerca delle soluzioni alle specifiche esigenze dei lavoratori, dell'impresa, dei territori. Per queste caratteristiche della sua azione complessiva non è fuori di luogo affermare che IATUO-LUKOIL rappresenta attualmente, nel panorama internazionale, un vero e proprio nuovo modello di sindacato. Un modello, va aggiunto per inciso, che ha suscitato notevole attenzione all'OECD di Parigi e nell'ambito del Comitato Economico e Sociale Europeo, a Bruxelles.

## **2. Gli elementi di novità del modello sindacale**

Gli operatori e gli esperti internazionali che hanno analizzato in modo approfondito ed apprezzato questo modello sindacale, hanno messo in rilievo soprattutto la novità e l'importanza dei seguenti elementi:

### **2.A. - Un approccio etico e personalistico alla tutela del lavoro**

Il primo elemento innovativo dell'esperienza sindacale Lukoil, che difficilmente si trova nelle esperienze europee ed americane, riguarda il modo in cui il sindacato ha impostato e svolge il proprio ruolo a tutela dei lavoratori: "Il criterio principale per garantire l'efficacia del lavoro di IATUO – si legge in un *Rapporto sulle attività* del 2009 – è di costruire un clima psicologico e moralmente sano nell'ambito dei diversi gruppi di lavoro, di promuovere un atteggiamento costruttivo e favorevole alle attività dell'impresa da parte dei dipendenti, di sostenere il graduale miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori e delle loro famiglie, insieme alla crescita personale armoniosa di ogni lavoratore".

E' veramente raro, se non impossibile, trovare nei documenti dei sindacati europei e americani, un'attenzione così chiara all'importanza del clima morale in cui deve svolgersi il lavoro dei rappresentanti sindacali; come è altrettanto raro trovare un impegno così esplicito alla crescita dell'azienda, ma anche alle condizioni delle famiglie ed allo sviluppo "armonioso" del lavoratore. In sostanza, il sindacato della Lukoil si accredita come un valido interlocutore dell'impresa non soltanto perché è in grado di fare buoni contratti su retribuzioni e condizioni del lavoro, ma soprattutto perché fa appello ai principi etici che devono comunque guidare lo sviluppo, principi che si sono persi nei sistemi economici europei ed americano. La vera partnership sociale si basa, in effetti, sul pieno rispetto tra gli uomini, qualunque sia il ruolo che ciascuno di essi svolge all'interno della comunità dell'impresa, e dei valori che ogni uomo porta con sé. Un ulteriore fatto importante è che IATUO – LUKOIL sia riuscito a costruire un rapporto di costante interlocuzione con chi gestisce le risorse umane di un colosso multinazionale come questo (*Anatoly A. Moskalenko*) ed a contrattare, insieme alle condizioni per la crescita di ogni lavoratore, anche il sistema delle incentivazioni e del riconoscimento di merito. Inoltre il sindacato, da un lato, si è impegnato a collaborare con l'impresa per migliorare i livelli di produttività del lavoro e delle competenze professionali ma nello stesso tempo, dall'altro, ha impegnato l'impresa, nel caso di ristrutturazioni industriali che comportino

eccedenza di manodopera, non solo ad assicurare il mantenimento del posto del lavoro e la formazione necessaria per una nuova collocazione, ma anche a garantire al lavoratore, nella fase di passaggio, un livello salariale inalterato e la conservazione di tutti i benefits già contrattati. Solo in questo modo secondo il sindacato, la responsabilità sociale proclamata dall'impresa e sancita nei documenti ufficiali diventa un'azione concreta, quantomeno nei confronti dei dipendenti.

### **2.B. - L'impegno a diffondere la cultura d'impresa**

Un ulteriore elemento di originalità emerge col fatto che il sindacato della Lukoil ha maturato una cultura orientata ad uno sviluppo economico sostenibile la quale è molto avanzata ed è assai utile alla stessa crescita dell'impresa. Nei documenti dell'organizzazione si accetta, in sostanza, di confrontarsi con le sfide della globalizzazione: vedi ad esempio, il contributo dato alla elaborazione del *Codice Sociale* dell'impresa (2002), il *Rapporto sullo sviluppo sostenibile* (2003-2004), il Piano di azione, portato a compimento nel 2008, *Strategia per le attività di IATUO-LUKOIL nelle condizioni della globalizzazione* (2004-2008).

Nella pratica, ad esempio, il sindacato russo ha manifestato la disponibilità ed assunto l'impegno ad adottare "un approccio sistemico" nella valutazione delle condizioni del lavoro, ad organizzare efficaci "sistemi di monitoraggio", a contribuire alla "pianificazione strategica a medio e lungo termine" dei piani di sviluppo dei territori dove opera l'impresa, a promuovere il pieno utilizzo delle "moderne procedure democratiche" in azienda e nei territori di riferimento; con l'aggiunta di "diffondere esternamente all'azienda le migliori pratiche negoziali". Con questo tipo di approccio ai problemi dello sviluppo, il sindacato dimostra di non volersi chiudere nell'ambito specifico della contrattazione delle condizioni di lavoro, ma di diventare un promotore di crescita non solo economica e sociale, ma anche civile e democratica. Forse in Germania, si trova ancora qualcosa del genere. Certo nella grande maggioranza degli Stati europei il sindacato ha finito, negli ultimi tempi, per ripiegarsi sempre più su se stesso, nella difesa del giorno per giorno, senza assumere un atteggiamento adeguato alle sfide del mondo contemporaneo.

### **2.C. - Una concertazione trilaterale per lo sviluppo dei territori**

In uno scenario, in cui è sempre più evidente la necessità di ri-regolare i processi economici, il modello Lukoil presenta, infine, un sistema di confronto/collaborazione tra le parti, basato su un dialogo sociale che ha due obiettivi principali precisi: la tutela del lavoro e la crescita dell'azienda. E' interessante notare che il dialogo sociale non si limita ai due soggetti principali dell'impresa, proprietà e dipendenti, ma è allargato ad un terzo soggetto, lo Stato e le sue istituzioni pubbliche. E' in effetti una "collaborazione trilaterale", essenziale per gestire al meglio, con "un approccio globale" le dinamiche dello sviluppo, tanto a livello centrale, quanto a livello regionale e locale (*Risoluzione* approvata alla Tavola rotonda internazionale tra sindacati e istituzioni, promossa da IATUO Lukoil nel distretto di Khanty-Mansijsk-Jugra, 2010). Qui sta un ulteriore elemento di maggiore differenza con le esperienze occidentali. Si tratta, infatti, di una indicazione precisa circa la necessità di coinvolgere lo Stato e le amministrazioni pubbliche ai diversi livelli in decisioni che avranno effetti non solo sull'impresa e i suoi dipendenti, ma anche sulla intera comunità di riferimento (bisogna utilizzare al massimo "le potenzialità offerte dalle strategie di sviluppo locale", "proseguire la prassi della stipula degli accordi sullo sviluppo territoriale socio-economico (delle regioni, province, città) rispettivamente tra

imprese e regioni, tra aziende e autorità comunali”, promuovere “un’attiva partecipazione aziendale al sostegno delle infrastrutture sociali”, favorire “la partecipazione – delle autorità municipali – alle conferenze sindacali ed alle assemblee dei lavoratori”, “estendere l’utilizzo della responsabilità sociale d’impresa come strumento necessario alla coesione sociale della comunità”-idem, 2010).

Gli effetti positivi di questa concertazione allargata sono evidenti, in Russia, nelle zone dove si trovano gli impianti della compagnia la quale si è fatta promotrice della costruzione di vere e proprie nuove città (un esempio, Kogalym nella Siberia occidentale), oltre che della organizzazione di numerosi e qualificati servizi per le comunità locali, come scuole, ospedali, chiese, etc. Quante sono le imprese multinazionali nel mondo che nel nostro tempo fanno simili operazioni? Praticamente nessuna. Molte imprese multinazionali costruiscono case per i lavoratori, organizzano servizi di svago e di istruzione; ma nessuna multinazionale al giorno d’oggi si impegna a costruire una vera e propria città.

Certamente, in questo caso può valere una tradizione ancora viva che è tipicamente russa ma che un tempo – ormai decisamente passato – trovava esempi interessanti anche Italia e in altre parti d’Europa; e può valere anche una particolare sensibilità ed attenzione alle esigenze sociali dei lavoratori e delle comunità che deriva dai tempi sovietici. Nel 2010, nel ricevere a Mosca una delegazione dei sindacati italiani, presente l’ambasciatore italiano *Surdo*, il presidente della Lukoil, *Vagit Alekperov*, spiegò alla fine dell’incontro che nel suo animo lui era in parte capitalista e in parte ancora comunista; una frase ad effetto, certo, che però spiegava bene le ragioni di questi investimenti di carattere sociale ai sindacalisti meravigliati di tanto impegno dell’impresa a favore dei territori. Lo spirito e la regola della società, aggiunse, è di promuovere la crescita dell’impresa e nello stesso tempo le migliori condizioni di lavoro e di vita delle popolazioni.

Sta di fatto che questo genere di piani e di investimenti passano attraverso un tipo di contrattazione impresa-sindacato che ha ampliato molto il suo ambito di azione fino a proiettarsi in una concertazione anch’essa decisamente allargata, quanto ai soggetti protagonisti ed ai progetti da attuare. Sicuramente questo è uno dei modi in cui IATUO-LUKOIL intende attuare gli impegni assunti con l’accordo *Global Partnership Agreement*, siglato insieme al sindacato internazionale di settore, ICEM, e finalizzato ad accompagnare lo sviluppo dell’industria dell’energia con azioni di alto valore sociale ed ambientale; in pratica, per attuare concretamente quel principio della sostenibilità dello sviluppo che dal 2000 è alla base della strategia europea per la crescita (Lisbona 2000-2010, Europa 2020) ma che ancor oggi è in gran parte disatteso e oggetto di forti discussioni.

## Conclusione

Questo modello di relazioni industriali e di responsabilità sociale ha contribuito non poco a fare della Lukoil una delle più importanti compagnie multinazionali di settore a livello mondiale. Di questo modello il sindacato russo ne è artefice e indubbio protagonista come chi, dal lato dell’impresa, ha la responsabilità di gestione delle risorse umane. Entrambi, sindacato e impresa, sono riusciti a condividere una visione etica e solidaristica dello sviluppo economico, nel pieno del processo delle trasformazioni globali.

Questo modello rappresenta un contributo a riorientare le discussioni e le scelte in materia di dialogo sociale, di relazioni industriali, per un nuovo ruolo del sindacato. Per scoprire nuove strade, affermava il grande scrittore francese *Marcel Proust*, bisogna avere "occhi nuovi". Penso che con la loro originale esperienza aziendale gli amici del sindacato russo della Lukoil stiano indicando, a noi europei, delle nuove prospettive di cammino.