

senso del rafforzamento etico delle imprese stesse?

Io credo di sì. E l'impostazione del nuovo contratto va in questa direzione.

Abbiamo sostenuto che al primo punto del rinnovo contrattuale deve essere ridefinito il ruolo del dirigente in azienda, aumentandone il peso nelle scelte strategiche.

Alla luce di quello che sta emergendo questo punto diventa fondamentale.

Saranno le imprese così coraggiose da accettare questa sfida?

Intanto prosegue il con-

fronto per il rinnovo del contratto così come ipotizzato nel documento firmato nel marzo 2003. In attesa di verificare se esistono le condizioni per realizzare già da quest'anno il nuovo modello contrattuale, che come è noto avrebbe bisogno di interventi legislativi preventivi, sono stati raggiunti i primi risultati parziali ma significativi.

Il Gruppo di lavoro che dovrà proporre entro il prossimo mese di marzo le modifiche al FASI, è in piena attività e lo scorso 6 febbraio è stato istituito un gruppo paritetico Federmanager-Confindustria a cui è stato affidato l'incarico di individuare forme e modi per realizzare, auspicabilmente in ambito Fondirigenti, una Agenzia del lavoro dirigenziale.

L'Agenzia avrà l'incarico di svolgere attività di supporto alla ricollocazione professionale e di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro dirigenziale. Per Federmanager partecipano al Gruppo di Lavoro Mario Cardoni, Agostino D'Arco, Giancarlo Locatelli e il sottoscritto.

Nel frattempo sono ripresi i rapporti con i Vertici societari sui temi dibattuti nel nostro recente congresso che dovranno essere affrontati in un prossimo incontro da tenersi a breve.

Sono in via di definizione problematiche residue sul tempo dello straordinario e sul rinnovo di accordi scaduti lo scorso dicembre in tema di uscite volontarie o per ristrutturazione aziendale.

Nell'incontro particolare rilievo daremo al tema delle relazioni sindacali e delle politiche retributive.



Nicola Tosto



SISTEMA FERROVIE
PERIODICO DELL'ASSIDIFER

FNDAI

ANNO 13°

N° 2/2004



Signori si cambia

Leggo già l'orrore sui vostri volti alla lettura del titolo di queste poche righe, l'orrore dei colleghi che già penseranno ad un articolo permeato di retorica e di una forte nostalgia dei tempi andati, l'orrore dei nostri manager che credevano di aver cambiato qualcosa in questa ferrovia dal 1996 in poi.

Tranquilli, niente di tutto questo: i signori in questione sono tutti i miei colleghi dirigenti e il cambiamento è quello sancito dal nostro, appena concluso, Congresso.

Dalla fine del XXIII Congresso ad oggi, i numeri del nostro giornale hanno abbondantemente relazionato sui risultati, sugli interventi, sulla composizione dei nuovi organi, ecc..

C'è una segreteria "quasi" nuova, un Consiglio Nazionale profondamente rinnovato ma, quello che è più importante, c'è una mozione, e quindi un programma, un obiettivo da raggiungere molto chiaro, preciso ed impegnativo, che rappresenta una svolta, finalmente, rispetto allo stile ricco di "fughe in avanti" delle mozioni degli anni precedenti. Mozioni e programmi che hanno indubbiamente impegnato la Segreteria Generale sui grandi temi del sindacalismo della categoria - tanto che Assidifer è ormai ampiamente riconosciuto, a livello di Federazione, come il sindacato più attivo ed efficiente in termini di comunicazione, di organizzazione e come catalizzatore di interesse - ma che hanno anche lasciato un vuoto di efficienza ed efficacia nella vasta e complessa materia della trattativa in azienda.

Quello che si chiede adesso ai nuovi organi direttivi è il Contratto Integrativo di Gruppo e, nel complesso balletto delle trattative, si individua un nuovo strumento, ossia un più ampio ruolo delle Rappresentanze Sindacali Aziendali.

Del contratto integrativo se ne parla almeno dal 1998, ma mai come questa volta l'impegno a concretizzare era stato così esplicitamente dichiarato. Dare un ruolo di primo piano alle Rappresentanze Aziendali nelle trattative è un'esigenza sentita da tempo, vuoi per il nuovo assetto Societario che il Gruppo FS ha assunto nell'ultimo triennio, vuoi perché, sempre nell'ultimo triennio, si è dimostrato ampiamente come l'interlocuzione unica a livello centrale sia dispersiva e spesso inconcludente.

Parlare di contratto integrativo significa affrontare un insieme di problematiche che non necessariamente ripercorrono l'articolato della contrattazione nazionale, anzi! L'esigenza di una contrattazione interna al Gruppo acquista maggior forza proprio in funzione delle lacune e delle inefficienze della contrattazione nazionale, non in termini quantitativi ma in termini qualitativi.

Un esempio per tutti: a fronte della possibile introduzione della cosiddetta "contrattazione individuale" a nulla servirebbe garantirci un quantum aggiuntivo alla retribuzione base nazionale, molto invece c'è da lavorare per stabilire e condividere regole "universali" per rendere accessibili a tutti politiche retributive concretamente applicabili ed unico vero strumento individuale di crescita.

Eccoli quindi i capitoli da riempire nell'indice del contratto integrativo: politiche retributive, mobilità, formazione, status. Tutti, o quasi, argomenti forzatamente assenti a livello di contrattazione nazionale, ma ben presenti nella contrattazione integrativa di altri grandi gruppi industriali che, ormai da tempo, si sono dotati proprio di questi strumenti per la motivazione e la crescita dei propri dirigenti.

Voglio spendere qualche parola in più sulle Rappresentanze Aziendali, perché saranno la nuova e più importante frontiera delle relazioni industriali.

E' ormai sotto gli occhi di tutti come non si possa ritenere più adeguato il modello che vede una Segreteria Nazionale che tratta su tutto e di tutto e ripropone a cascata a tutte le Società rappresentate gli eventuali accordi siglati. Questo giudizio non nasce da una constatazione di scarsa efficacia dell'orga-

no statutario, bensì da una necessaria diversità di ruoli che devono accompagnare l'evoluzione seguita dal Gruppo FS.

Di contro, lato azienda, non sono quindi neanche più adeguate politiche di Gruppo fortemente centralizzate in Holding, dobbiamo quindi spezzare questo giro vizioso in cui "l'interlocutore unico" diventa il reale elemento di inefficacia dalla nostra azione sindacale, e questo aspetto rappresenterà sicuramente uno dei problemi più grossi che dovremo affrontare. Dobbiamo tendere ad una organizzazione che vede una Segreteria Generale con compiti primari di coordinamento ed indirizzo sulle materie da trattare, non escludendo ovviamente un impegno di "primo livello" della Segreteria stessa per tutto ciò che riguarda gli argomenti di interesse generale, ma vede soprattutto un ruolo forte delle Rappresentanze Aziendali di ogni singola Società.

Occorre una forte ripresa della trattativa in ambito FS, ripresa in cui il ruolo delle singole RSA, ognuna in casa propria, è di importanza primaria.

Dati quindi i grandi temi di trattativa e stabiliti i limiti entro i quali gli interessi che scaturiscono da eventuali particolarità societarie non inficiano l'interesse più generale dei colleghi del Gruppo (ricordiamo ancora tutti l'impegnativa "omogeneizzazione" tentata in Ferservizi e in Italferr qualche tempo fa) le Rappresentanze Aziendali dovranno orgogliosamente pretendere e svolgere il loro ruolo di rappresentanza della categoria.

E' evidentemente necessaria la figura di un "coordinatore" tra le diverse RSA, una figura non funzionale, non con poteri statutari, ma con il compito di mantenere il necessario raccordo tra le diverse rappresentanze e facilitarne lo scambio di esperienze. Scambio di esperienze non significa soltanto il confronto ristretto tra le varie Rappresentanze nell'ambito delle riunioni di coordinamento, significa anche uno spazio dedicato alla comunicazione ed alla informazione per tutti i colleghi del Gruppo, spazio da creare ed alimentare continuamente sulle pagine del nostro giornale.

Mi pare che gli ingredienti ci siano tutti, occorre adesso una verifica sul campo delle capacità e della disponibilità delle singole persone coinvolte, della reale possibilità di cui dispongono le Società del Gruppo di gestire in prima persona il rapporto con i propri dirigenti, ed infine la reale volontà, da parte del Gruppo stesso, per il confronto sul tema della contrattazione aziendale.

Agostino Chisari

CHIAROSCURO

di Claudio Vecchiatti

Facce! Facce serie, allegre, sorridenti. Facce brutte e facce belle. Facce di bronzo e facce rifatte. Quante facce ci dobbiamo sorbire ogni giorno!

Anche in FS, ormai da tanti mesi, ci preannunciano facce nuove. Si parla di ricambio al vertice. La notizia è di pochi giorni fa: le facce vecchie sono state congelate per altri tre mesi. Facce nuove, quindi, le avremo in primavera. Ci si augura, se proprio dovrà esserci, che non sia una mera operazione di facciata tipo "cambiare tutto perché nulla cambi".

Crediamo che le ferrovie italiane di tutto abbiano bisogno tranne che di operazioni di lifting, in genere riservate a gente dello spettacolo e, in questi ultimi tempi, a politici.

Casomai, ma è da dimostrare, hanno bisogno di novità vere per incidere maggiormente in quei settori che, nonostante i tanti sforzi profusi, ancora non funzionano.

Cambiare per il solo gusto di cambiare, per compiacere pochi, non serve a nessuno, tanto meno a chi, l'Azienda FS, ha la responsabilità di assicurare ai cittadini un servizio importante come quello del trasporto ferroviario.

Riflessioni in margine al nuovo contratto dei dirigenti delle aziende industriali

Nell' "Accordo per il rinnovo della parte seconda-trattamento economico" del contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti di aziende industriali dello scorso 26 marzo 2003 le parti (Federmanager e Confindustria) hanno tra l'altro concordato che "stante la specificità e la peculiarità del rapporto di lavoro dirigenziale, la dinamica retributiva, nell'ambito di tale rapporto, è direttamente definita a livello individuale tra singola impresa e singolo dirigente".

Tale accordo "ha gettato le basi per un modello assolutamente nuovo, che lega in modo forte i dirigenti alle sorti delle loro aziende", come scrive Nicola Tosto su "Professione Dirigente" del novembre 2003.

Non c'è dubbio infatti che siamo in presenza di un rovesciamento della tradizionale impostazione.

Vale a dire:

Fino ad oggi: minimo contrattuale prioritario; il resto affidato alla contrattazione tra le parti.

In futuro: priorità alla contrattazione delle parti, dopo aver concordato il minimo contrattuale (il c.d. "minimo di garanzia") a livello Confindustria-Federmanager.

E' evidente che sul piano concreto tutto si può discutere, tutto si può concordare. Ma la filosofia è diversa. Il punto di partenza è diverso.

Se vogliamo, si può anche discutere su questa nuova filosofia, se è ormai già largamente presente nel mondo dell'industria, se nelle piccole e medie imprese si è sempre operato avendo presente tale impostazione, e così via.

Tuttavia adesso si ha in un certo senso una sanzione formale di tale approccio.

Le conseguenze, anche sul piano giurisprudenziale, potrebbero essere tangibili.

Tuttavia tralascio tale tipo di approfondimenti per proporre brutalmente e sinteticamente alcune riflessioni.

Noi in Europa viviamo di America. Ogni aspetto della nostra vita è costantemente parametrato sui modelli di Oltreoceano.

Prendiamo il mondo delle aziende. Vi saranno anche delle ragioni, ma una cosa è certa: nel campo del management l'America fa scuola.

Le più prestigiose business school americane sfornano costantemente teorie e modelli che vendono in America e fuori.

E i "prodotti" si succedono incessantemente. Vi saranno anche delle ragioni in questo sfornare sempre nuovi modelli, come ad esempio l'adattamento ai tempi, o la

verificata inefficacia di taluni di essi.

Non è escluso che una parte di queste ragioni sia dovuta al fatto di dover presentare continuamente modelli nuovi che si vendano.

Ovviamente l'Europa è la prima destinataria di tali modelli e tali scuole.

Tuttavia può accadere che in fase di applicazione essi possono dare luogo a delusioni rispetto alle ottimistiche attese, sia in quanto magari vengono calati in contesti non omogenei a quelli di origine, sia in quanto vengono applicati quando ormai oltreoceano è stata verificata l'inefficacia di essi e già si sono studiati o adottati modelli diversi.

Prendiamo il caso delle risorse umane.

E' noto che in America la flessibilità del lavoro è uno dei pilastri su cui si fonda la vita delle imprese. E' flessibile quello di operai ed impiegati, figuriamoci quello dei dirigenti.

Tuttavia sempre in America adesso c'è chi avanza critiche a questo modello. L'eccessiva mobilità potrebbe anche danneggiare le aziende, potrebbe impedire di formarsi quello spirito di corpo che identifica il dipendente con la sua azienda e che, anche al di là della remunerazione, gli permette di dedicarsi ad essa difendendo prestigio e solidità (Vedi articolo sul numero 20 del 16 ottobre 2003 di "Economy" da titolo "Il paternalismo va in pensione"; sottotitolo: "la parola d'ordine è motivare e fidelizzare i lavoratori").

Noi in Europa abbiamo consolidate tradizioni di maturazione sociale nel campo dei rapporti di lavoro. Abbiamo pertanto sicuramente nei geni tutti quegli strumenti di analisi e valutazione di quanto ci viene proposto da oltreoceano. Essi ci consentono di verificarne la effettiva efficacia a livello strutturale di una o altra misura, ai fini del miglioramento dell'efficienza complessiva del sistema economico.

Vorrei riportare a questo proposito due passaggi tratti dalle prefazioni al recente libro di Will Hutton (un giornalista britannico), "Europa Vs USA. Perché la nostra economia è più efficiente e la nostra società più equa" - Fazi Editore.

Dalla prima prefazione di Guido Rossi cito:

"Le tesi di Hutton sono un macigno che cade nella palude delle provinciali e stantie elucubrazioni di molti nostri autoproclamati riformisti di sinistra e di destra. Il riformismo nostrano è, infatti, molto spesso appiattito sull'esaltazione di un acritico e malinteso trapianto di isti-

tuti e ideologie proprie del nuovo capitalismo finanziario nordamericano, che nel "dio mercato", nella deregolamentazione, nell'unica regola posta dall'economia privata, nella privatizzazione del diritto, in cui tutto si affida alla volontà delle parti, hanno prosperato prima e sono naufragati poi con il fallimento della dittatura dei mercati finanziari".

E aggiungo un altro passaggio tratto dalla seconda prefazione al libro, quella dell'autore:

"La produttività americana non è molto più elevata di quella europea, e rispetto ad altri indicatori chiave - dalla mobilità sociale alle aspettative di vita - l'America si comporta molto peggio dell'Europa. Probabilmente il Vecchio Continente ha bisogno di riformare il suo modello, in particolare per quanto concerne il funzionamento del mercato del lavoro; però, a dispetto delle sirene americane, noi europei dobbiamo assolutamente difenderne i fondamentali".

Pertanto, per tornare al nostro contratto, lavoriamo pure su una ulteriore spinta alla flessibilizzazione del lavoro del dirigente, però siamo attenti a non provocare effetti controproducenti per le stesse aziende, che la richiedono.

Un eccessivo peso attribuito alla contrattazione individuale potrebbe aumentare la mobilità interaziendale oltre i limiti fisiologici, a scapito della esperienza e conoscenza della azienda in cui si lavora.

Penso in particolare alle competenze tecniche.

Se poi vogliamo passare alle aziende del comparto ferroviario, tali rischi possono essere ancora più evidenti, per ragioni intrinseche alla natura delle stesse. Non mi dilungo su questo. Mi limito soltanto a citare un passaggio di un articolo apparso qualche tempo fa su Fermerci ("Il puzzle ferrovia - settembre/ottobre 2001), che analizzava il fallimento di Railtrack in Gran Bretagna e quello di Amtrack negli USA:

"Gli osservatori sottolineano diverse ragioni del rapido declino della società (Railtrack). Troppi dirigenti dello staff sostituiti da persone con una modesta conoscenza del settore ferroviario"

Concludo qui questo piccolo ma spero utile contributo al dibattito sul nuovo contratto - pronto a riconoscere eventuali imprecisioni ed inesattezze - e lascio ai lettori fare le loro proprie riflessioni.

Francesco Del Vecchio

Non c'è mai due senza tre?

La scadenza del secondo mandato del Presidente ed Amministratore Delegato ing. Cimoli ha rispolverato un forte interesse giornalistico.

Prima si è sviluppata una fitta serie di ipotesi e poi una serie di commenti e considerazioni sulle scelte del Governo (la prima proroga di 45 giorni e la successiva di 3 mesi, fino al 30 aprile 2004).

La musica, che da anni è stata tenue sottofondo, ha dunque continuato più intensa senza suscitare nell'ing. Cimoli particolare turbamento. Specie nell'ultimo periodo tutti i suoi ragionamenti, tutte le sue affermazioni hanno sempre guardato avanti. Anche nella lettera aperta pubblicata su Ferrovie & Servizi a dicembre 2003 concludeva "Molto è stato fatto, ma molto resta ancora da fare. E da ferrovieri, abituati prima a fare e poi a parlare, continuiamo a portare avanti il nostro lavoro, con impegno e la dedizione di sempre". Un messaggio proiettato al futuro quasi nella speranza possa avverarsi il detto "non c'è mai due senza tre".

L'abitudine a "fare e poi parlare" è stata sempre una sua caratteristica. Le chiacchiere di corridoio, e certe affermazioni giornalistiche, difficilmente hanno generato reazioni. Ricordo solo una sottolineatura, nel lontano maggio del 1998, in risposta ad alcune affermazioni apparse su un quotidiano, in un articolo intitolato "FS, Ciampi vuole scaricare Cimoli". Fu una sottolineatura garbata, seppur ironica: "Leggo ogni giorno nuovi particolari di una telenovela che mi vede protagonista, una telenovela ricca di trame e di sempre nuovi personaggi destinati a sostituirmi. Apprezzo lo sceneggiatore per la sua fantasia. Mi chiedo però cosa abbia a che fare con il giornalismo di informazione questo genere di letteratura."

Cosa accadrà, ora, fino al 30 aprile? I sostenitori di tale letteratura continueranno imperturbati a costruire ipotesi e scenari, dimenticando che esiste anche un altro detto "squadra che vince non si cambia".

Gli scenari costruiti da brillanti fantasie non devono però distrarre i dirigenti, non devono indebolire la loro coesione e non devono rallentare le attività del sindacato: occorre onorare gli impegni assunti ad Udine con i Delegati ed avviare con i Vertici aziendali il confronto su ciascuno dei punti che hanno caratterizzato la "mozione finale" del Congresso.

Parallelamente occorre dar piena attuazione al protocollo delle relazioni industriali firmato nel 1998 e programmare incontri con i Vertici aziendali su tutti i temi rilevanti della vita dell'Impresa. Sarà l'occasione per avere conferma della volontà di guardare avanti dell'ing. Cimoli.

Tale metodologia di lavoro, pur nel rispetto dei ruoli, deve essere di riferimento anche dopo il 30 aprile 2004, qualunque sia la soluzione che verrà adottata dal Governo.

Dei processi di cambiamento dell'Azienda i dirigenti sono stati protagonisti attivi, così come sono stati determinanti per il raggiungimento dei risultati. Sono certo che coesi continueranno ad essere un riferimento imprescindibile, qualunque sia la futura scelta del Governo.

Giorgio Asunis

Il Presidente di Federmanager risponde al collega Del Vecchio

Nel numero 1/2004 di *Ferrovie & Servizi*, il collega Francesco Del Vecchio ha pubblicato un articolo dal titolo "Sono molti 1.000 dirigenti per il Gruppo FS?".

In esso Del Vecchio si chiedeva, un po' provocatoriamente, se i mille dirigenti del Gruppo FS, essendo pari a circa l'uno per cento del totale dei dipendenti, confrontati con la media delle aziende del settore industriale, fossero al di sopra o al di sotto di tale media.

Alla domanda di Francesco Del Vecchio ha risposto personalmente il Presidente di Federmanager, Edoardo Lazzati, con lettera che riproduciamo di seguito.

La risposta del Presidente di Federmanager ci è stata particolarmente gradita perché è indice della validità degli argomenti che vengono trattati su *F&S* e del fatto, per noi assai importante, che il nostro giornale è seguito e letto con attenzione non solo dai colleghi del Gruppo FS, ma anche dai massimi vertici della nostra Federazione.

Caro Del Vecchio,

ho letto con molto interesse il Tuo articolo "Sono molti 1.000 dirigenti per il gruppo FS?" e specificamente condivido il principio che ogni dirigente debba essere portatore di un progetto di MBO, nell'interesse primario dell'Azienda oltre che del dirigente che vede riconosciuto il proprio alto livello professionale anziché un livello impiegatizio di dipendenza.

Apprezzo il coraggio della sfida che connota e dà peso al gruppo dirigenziale.

Circa il numero dei dirigenti FS, per la mia lunghissima esperienza industriale lo ritengo mediamente adeguato ai parametri industriali, anche se non esistono dogmi né formule oggettive in materia; a tale proposito occorre tenere presente il ruolo di un certo numero di quadri che è certamente complementare a quello dirigenziale.

Chiedo scusa per questa interferenza non richiesta ed invio i più cordiali saluti

Edoardo Lazzati

Con questo numero del giornale inauguriamo un apposito spazio dedicato allo "stato" delle Relazioni industriali nelle Società del Gruppo. Iniziamo con il resoconto dell'incontro tenutosi il 5 febbraio in Trenitalia tra la RSA ed i Vertici della Società. Anche se indubbiamente di grande interesse, non vorremmo limitarci però a rappresentare ai colleghi i risultati dei vari incontri, l'obiettivo piuttosto dovrà essere quello di creare uno "spazio aperto" di dialettica e di confronto fra i dirigenti e la propria RSA, fra le RSA stesse e fra i Vertici delle Società ed i dirigenti tutti.

Agostino Chisari

SINTESI DELL'INCONTRO TENUTOSI IL 5 FEBBRAIO TRA IL VERTICE AZIENDALE E LA RSA TRENITALIA

Il giorno 5 febbraio si è tenuto a Roma il previsto incontro della RSA Trenitalia con l'Amministratore Delegato Ing. Roberto Renon; erano inoltre presenti per la Società la dott.ssa Amedea Pennacchi e il dott. Angelo Sferuzza. Per la RSA Trenitalia erano presenti Eleonora Ceschin, Umberto Cincinatti, Francesco Costantino, Francesco Del Vecchio, Ettore La Volpe (Coordinatore). L'incontro, come nelle precedenti occasioni, si è tenuto in un clima aperto e schietto, la RSA Trenitalia ha inizialmente proposto di concordare un protocollo delle relazioni industriali con la Società Trenitalia simile a quello stipulato a suo tempo tra la società FS e l'Assidifer. La proposta è stata accolta favorevolmente ed il testo verrà esaminato in occasione di un prossimo incontro.

Nel corso della riunione sono stati poi trattati i seguenti temi:

1. Aggiornamento sulle evoluzioni organizzative della Società Trenitalia

L'Ing. Renon ha spiegato che il momento attuale è caratterizzato dalla attesa degli sviluppi della riorganizzazione del Gruppo FS.

Ogni decisione è comunque di fatto rinviata a dopo la presentazione ed approvazione del bilancio consuntivo 2003 che avverrà nel prossimo mese di aprile.

Non sono comunque previste sostanziali rivoluzioni della organizzazione della società Trenitalia, ma adeguamenti conseguenti a quanto verrà previsto nel decreto attuativo del DL 188/2003 che potranno interessare alcuni dei settori organizzativi indicati nel citato decreto quali ad esempio il servizio di manovra, che interesserà particolarmente la Divisione Cargo.

Analogamente vi saranno delle riorganizzazioni di alcuni settori delle Divisioni Trenitalia per meglio adeguarli alle esigenze di mercato (esempio Cargo, servizio notte PAX) o per ottimizzarne alcuni processi come la manutenzione dei rotabili (esempio DTR, PAX).

Verranno anche attuati alcuni trasferimenti di Dirigenti per meglio collocare le migliori risorse nei posti strategici.

2. Mobilità, immissioni e fuoriuscita di dirigenti.

La RSA ha chiesto di poter avere una tabella che, partendo dalla situazione dei Dirigenti Trenitalia al 31 dicembre 2003, riporti le previsioni di dimissioni, le ipotesi di mobilità e come si intenda procedere per la ricopertura delle posizioni vacanti, in modo analogo a quanto viene comunemente fatto per il restante personale in tutte le strutture

Trenitalia.

E' stato posto successivamente l'accento sulle posizioni dirigenziali ricoperte da colleghi "in prova" non ancora dirigenti a tutti gli effetti. Alcuni di questi da ben oltre 12 mesi continuano a ricoprire queste posizioni ed è stato sottolineato che tali posizioni devono essere risolte in tempi brevi non potendo lasciare questi colleghi per tempi così lunghi in una situazione di limbo che finisce con creare incertezza.

3. Politiche retributive.

Anche per l'anno 2004 è previsto che circa il 25% dei Dirigenti Trenitalia saranno oggetto di politiche incentivanti tramite sistemi di MBO. Per il restante 75% dei dirigenti vi saranno forme di elargizioni di una tantum che potranno interessare un ulteriore 25%. Resteranno quindi esclusi da forme di incentivazione economica circa il 50% dei Dirigenti.

Come già era stato evidenziato nel precedente incontro, di fatto solo un quarto dei dirigenti potrà conoscere "preventivamente" su quali obiettivi e su quali basi oggettive sarà valutato il proprio lavoro.

Per l'Ing. Renon, anche se non espressi in modo formale, ogni dirigente dovrebbe conoscere in modo chiaro quali sono i propri obiettivi, che altro non sono che gli obiettivi di budget. Inoltre ogni singolo dirigente, nessuno escluso, è oggetto ogni anno di una valutazione da parte del suo superiore diretto validata a sua volta dal Dirigente di livello gerarchico superiore. Queste valutazioni sono agli atti dell'azienda. E' nella responsabilità di ciascun Dirigente coordinatore di altre posizioni dirigenziali comunicare ai suoi colleghi i contenuti di questa valutazione e fornire spiegazioni sui criteri adottati e sulla eventuale presenza o esclusione da sistemi incentivanti. Se ciò non avviene in modo completo e diffuso in tutte le strutture Trenitalia, invita i singoli dirigenti a comportarsi in modo proattivo ed a sollecitare e richiedere ai propri superiori tutti i chiarimenti in merito che quest'ultimi sono sicuramente in grado di fornire, anzi invita la RSA a diffondere tale messaggio tra i Dirigenti in piena coerenza con gli orientamenti sulla Leadership Trenitalia.

Di fatto la valutazione per i dirigenti non oggetto di MBO avviene su criteri in parte discrezionali. Se un dirigente ritiene di non essere stato valutato obiettivamente o se non condivide obiettivamente alcune decisioni deve, anche in questo caso, comportarsi in modo proattivo e in piena tra-

sparenza ed obiettività di comportamenti comunicare le proprie considerazioni al PO o al dirigente di grado superiore.

Per la RSA Trenitalia almeno il 50% dei dirigenti non è a conoscenza della valutazione avuta dal proprio diretto superiore, rendendo così in parte vani questi sistemi di incentivazione. Per l'Ing. Renon l'argomento è particolare rilevanza, e sarà oggetto di approfondimento in uno dei prossimi Comitati di Direzione Trenitalia.

4. Programmi di Formazione Dirigenti

Nel corso del 2004 saranno invitati a partecipare a corsi di formazione 299 dirigenti Trenitalia, di questi 219 seguiranno i corsi di Leadership, gli altri corsi di Marketing e corsi di Analisi del Valore. La RSA ha rinnovato la richiesta che sia comunicato a ciascun dirigente il programma di formazione a cui sarà interessato in modo che lo stesso possa meglio coordinare al sua partecipazione con i propri impegni di lavoro.

Trenitalia comunicherà ai PO di ogni Divisione il programma dei corsi con almeno tre mesi di anticipo, saranno poi i responsabili della Comunicazione Interna di ogni divisione che informeranno tempestivamente i dirigenti di competenza.

5. Varie

- Infine sono stati velocemente illustrati alcuni altri argomenti quali:
- punto sull'utilizzazione del programma Travel per la liquidazione delle indennità di trasferta,
- possibilità di riesaminare il trattamento di trasferta quando questa interessa la seconda parte della giornata lavorativa,
- bouvette dirigenti; possibilità per i dirigenti sprovvisti di P70 di accedere alle mense aziendali non aperte al pubblico - Ticket Restaurant,
- sistemazione dirigenti fuori sede di recente nomina o in prova,
- accesso ai treni Eurostar senza l'obbligo della preventiva prenotazione.

Su questi argomenti la Dott.ssa Pennacchi si è riservata un approfondimento evidenziando però che dovrebbero essere trattati a livello di Gruppo FS.

Ettore La Volpe

E' proprio ineluttabile il declino della Divisione Cargo?

La Società Trenitalia - Cargo produce, nelle giornate lavorative, circa mille treni al giorno, ogni treno percorre mediamente circa 250 km e trasporta 15 carri. Non si è lontani dal vero se si eguaglia il trasportato di un carro ferroviario al carico di un TIR.

Tenendo conto che in Cargo lavorano circa 15 mila persone, il conto è presto fatto:

$$\frac{1.000 \text{ treni/giorno} \times 15 \text{ carri} \times 250 \text{ km}}{15.000 \text{ Ferrovieri Cargo}} = 250 \text{ km}$$

Il che vuol dire che se un ferroviere Cargo fosse paragonato ad un autista di TIR, in una giornata lavorativa condurrebbe il suo carro per circa 250 km.

Un esempio chiarirà meglio il concetto. Considerata la produttività precedente, per trasportare un treno intermodale che con 20 carri percorra i circa 1.270 che separano Gioia Tauro da Milano, occorrono circa 100 ferrovieri

$$\frac{1.270 \text{ km}}{250 \text{ km}} = 5 \quad 5 \times 20 \text{ carri} = 100$$

Mentre per trasportare la stessa quantità di merce occorrono, su strada, circa 25 camionisti, cioè quattro volte di meno. Questo semplice esercizio dimostra come i costi di produzione della Divisione Cargo siano fuori mercato.

Con l'attuale organizzazione del lavoro, e stanti le implicazioni del nuovo contratto, si ritiene che, se tutto va bene, in un anno non possano essere prodotti più di 60 milioni di treni/km. E questa, ritengo, è la produzione che può essere venduta!

Poiché la produzione del diffuso è particolarmente costosa, credo che obiettivo aziendale debba essere ridurre tale produzione per dedicare le risorse al traffico combi-

nato o al treno completo al fine di ridurre le perdite.

Infatti, poiché sul traffico diffuso incide in maniera determinante il costo del personale di manovra, la impossibilità di una sua riorganizzazione e la conseguente mancata riduzione dei costi di produzione di questo servizio ha costretto l'Azienda a scegliere la strategia su esposta fra tutte quelle possibili.

Vendendo i potenziali 60 milioni di treni/km al prezzo di mercato di 13 euro, si può realizzare un ricavo di 780 milioni di euro. Ma il costo attuale di Cargo FS si aggira intorno al miliardo e cento milioni di euro e quindi il fallimento è garantito.

E allora? Probabilmente per tutto il 2004 le sovvenzioni governative riusciranno a far sopravvivere questo delicato e importante settore. Poi c'è il mercato, che richiede, già oggi, da 85 a 90 milioni di treni/km. Quindi, se si riuscisse, usando le stesse risorse, a produrre 20 - 25 milioni di treni/km in più rispetto all'attuale, attraverso l'aumento della produttività, l'Azienda raggiungerebbe il break-even e sarebbe salva.

Non esistono soluzioni, ritengo, diverse da quella testé riportata!

La concorrenza assidua e costante, infatti, mira a ridurre il prezzo di vendita del prodotto, perciò o si riduce il costo di produzione oppure qualcun altro farà il nostro lavoro. Gli incentivi sono stati istituiti per modificare la modalità di trasporto ma non sono eterni e spariranno nel momento in cui la quota di mercato di trasporto ferroviario avrà raggiunto il quorum stabilito.

Generalmente un'impresa va in crisi quando viene a mancare il mercato: per Cargo FS è il contrario, e questo è semplicemente assurdo!

Tanti clienti vorrebbero utilizzare il treno per spedire le loro merci e invece vengono rifiutati, vuoi perché le nuove

norme contrattuali sulle quali erano state riposte le speranze dell'Azienda sono estremamente farraginose da mangiarsi ogni residua potenzialità, vuoi perché, di conseguenza, il prezzo di vendita che copre il costo di produzione è fuori mercato.

* * *

Queste osservazioni sono state fatte da un neo pensionato che ha avuto l'opportunità, nell'ultimo anno di servizio, di approfondire i problemi che assillano la Divisione Cargo di Trenitalia. Tali osservazioni hanno semplicemente lo scopo di sviscerare il problema, esistendo peraltro - secondo la ferma convinzione di chi scrive - le possibilità di soluzione!

Tutte le condizioni al contorno sono favorevoli ma su Cargo gravano due macigni: un contratto di lavoro che è molto più oneroso degli analoghi (vedasi, ad esempio, quello stipulato da Cargo Ferrovie Nord Milano e quello stipulato per il trasporto merci dalla Ferrovia Sangritana, per non parlare di quello previsto dall'Unione Europea) ed un livello di conflittualità fra le varie categorie di operatori che, applicando "ad litteram" le norme, rendono rigido e tanto costoso il sistema.

Per salvare l'impresa occorre quindi rivedere il contratto con le OO.SS. ed umanizzare il lavoro, esaltando l'importanza delle prestazioni del singolo individuo che, operando per obiettivi, vede in prospettiva il rilancio dell'Azienda e con essa il mantenimento e la salvaguardia della propria posizione lavorativa.

E', questo, l'ultimo modesto contributo che mi sento di dare alle Ferrovie dello Stato, Azienda alla quale sono rimasto ininterrottamente legato per 44 anni e 7 mesi!

Vincenzo Congedo

Idee

Dimmi come comunichi e ti dirò chi sei

Comunicare. Com'è bello, com'è utile, com'è ineluttabile. Lo fanno tutti, piace a tutti, tutti sono bravi a farlo. E quanti bei discorsi (e quanti libri) sull'importanza della comunicazione: verbale, non verbale, scritta, tra due soggetti o verso mille ascoltatori, istituzionale, pubblicitaria, standard, telematica (chi vuole prosegua pure autonomamente): ma sappiamo veramente che cosa diciamo quando parliamo? Ci ascoltiamo veramente? E ascoltiamo gli altri? Siamo dirigenti (individui) orientati allo stile "assertivo", quello che implica il riconoscimento di un interlocutore degno di rispetto, o, più semplicemente, sotto il profilo della comunicazione siamo assoluti, unilaterali, autoreferenziali, paternalisti (quindi anche autoritari), o magari anche un po' narcisi?

Il mondo del lavoro offre ogni giorno numerosi spunti per porsi e porre socraticamente qualcuno di questi interrogativi. Di regola, tendiamo a rispondere facendo prevalere un epidermico e strumentale giudizio, spesso molto giustificato, che ci porta a distinguere tra i colleghi e i collaboratori quelli con cui si comunica volentieri e facilmente e quelli che ci sembrano più "difficili". Il limite di questa spontanea procedura è però evidente: il punto di partenza siamo sempre noi, cioè l'io pensante, che opera attraverso le proprie personali mappe di rappresentazione del mondo, cioè non in modo oggettivo (in altre parole, tendiamo sempre a dare ragione a noi stessi, a discapito del punto di vista dei nostri interlocutori).

Da questo, sembra abbastanza ovvio, nascono spesso difficoltà di comunicazione che si possono trasformare in difficoltà di rapporto, in tensioni interpersonali e nello sviluppo di "climi" ambientali i cui effetti si riversano sull'attività lavorativa.

In realtà, se ci si ricordasse più spesso di certi suggerimenti colti magari in un momento di formazione (chi non ha mai partecipato a un seminario in cui si sia affrontato l'argomento "comunicazione" mandi una mail), si potrebbero ottenere risultati migliori: per se stessi, per gli altri, per i risultati da raggiungere.

Semplice, no? No, tutt'altro che semplice, almeno fino a quando gli uomini saranno in grado di emozionarsi e, soprattutto, godranno del diritto alle emozioni e ai sentimenti. Ciò non esclude, tuttavia, che in questo campo si possano compiere importanti miglioramenti, se si è disposti a praticare un certo tipo di allenamento. Che non impone un improbabile spirito di amore universale (visto che l'obiettivo non è quello di amare i nostri interlocutori), ma piuttosto una maggiore attenzione alle esi-

genze della comunicazione (visto che dobbiamo confrontarci per risolvere dei problemi che interessano l'azienda per la quale lavoriamo, ergo nostri). Quale allenamento, dunque? Premesso che non si vogliono qui dettare ricette accademiche o miracolose (non si posseggono né i titoli né la presunzione per farlo), qualche idea vorremmo pur tuttavia proporre a svilupparla.

Nella conversazione, ad esempio, attività fondamentale della nostra esistenza che può assumere le caratteristiche dello spazio ameno di arricchimento quanto quello pericoloso del campo minato, uno spunto di riflessione che vogliamo far conoscere ai lettori è quello offerto da Herbert Paul Grice, oxfordiano filosofo del linguaggio scomparso nel 1988, attraverso la teoria nota come il "principio di cooperazione di Grice".

Posto che "ogni dialogo è frutto di un lavoro di collaborazione fra due persone che si sono date uno scopo comune", Grice, con cui ci scusiamo per le esigenze di estrema sintesi e semplificazione, fa notare che in ogni scambio linguistico i partecipanti non intervengono (o non dovrebbero intervenire) casualmente, irrispettosi di qualsiasi connessione logica: anzi - liti o scambi epistolari a parte - sembrano seguire delle regole ben precise dipendenti da molteplici motivazioni.

Recita il postulato del principio di cooperazione: "conforma il tuo contributo conversazionale a quanto è richiesto, nel momento in cui avviene, dall'intento comune accettato o dalla direzione dello scambio verbale in cui sei impegnato". Bel precetto, si può pensare, ma le famose regole? Trascurando quelle di cortesia, sociali, morali o estetiche, Grice sceglie appunto quelle conversazionali, legate all'efficienza dello scambio, e individua quattro categorie (Quantità, Qualità, Relazione, Modo) che a loro volta contengono delle massime indispensabili per il rispetto del principio. Vediamole nude e crude, senza ulteriori commenti.

Quantità: riguarda la quantità di informazione da fornire e comprende due massime: 1 - dà un contributo tanto informativo quanto è richiesto (per gli scopi accettati dallo scambio linguistico in corso); 2 - non dare un contributo più informativo di quanto è richiesto.

Qualità ("tenta di dare un contributo che sia vero"): 1 - non dire ciò che credi essere falso; 2 - non dire ciò per cui non hai prove adeguate.

Relazione: 1 - Sii pertinente

Modo ("sii perspicuo"): 1 - evita l'oscurità di espres-

sione; 2 - evita l'ambiguità; 3 - sii breve (evita la prolissità non necessaria); 4 - sii ordinato nell'espressione.

Semplificazioni a parte, crediamo che non sia necessario approfondire più di tanto l'opera di Grice per disporre di qualche nuovo elemento di autoriflessione su questo argomento. Provando a modificare le domande che ci ponevamo all'inizio (siamo assertivi, assoluti, unilaterali, paternalisti?) chi vuole può ora chiedersi, in modo più "tecnico": come mi comporta abitualmente, nella conversazione, rispetto alle quattro categorie e alle loro massime? E come si comportano i miei interlocutori?

Assicuriamo che è un gioco persino divertente, comunque in grado di assicurare interessanti scoperte e validi risultati: provare per credere.

Roberto Scanarotti



ASSIDIFER FEDERMANAGER
Via Ravenna, 14 - 00161 ROMA

FEDERMANAGER
Federazione Nazionale Dirigenti
Aziende Industriali
Via Ravenna, 14 - 00161 ROMA

Il sottoscritto, in merito alla Legge 675/96 sulla "Tutela dei dati personali", esprime il consenso alla comunicazione dei propri dati personali alle organizzazioni sindacali cui aderisce, direttamente o indirettamente, codesto Sindacato nonché agli organismi costituiti e costituiti per iniziativa della Federazione Nazionale Dirigenti Industriali.

Cognome

Nome

Nato il a

Codice Fiscale

Titolo di studio.....

Indirizzo abitazione

.....

Cap Città.....

Tel.

Matricola

Società di appartenenza

Sede di lavoro.....

Struttura in cui è inserito.....

.....

Tel. Fax.....

.....

.....

dichiara la propria adesione

all' ASSIDIFER FEDERMANAGER.

Autorizza la propria sede contabile a trattenere

mensilmente, a decorrere dal

1°

la quota di associazione sindacale a favore

dell' ASSIDIFER FEDERMANAGER.

.....

Preso atto delle intese fra ASSIDIFER

FEDERMANAGER e FEDERMANAGER conferma la

propria adesione alla FEDERMANAGER tramite il

Sindacato Territoriale competente.

.....

.....

Firma.....

Per associarsi all' ASSIDIFER compilare e consegnare
una copia della presente scheda al Coordinatore RSA.

Assegnate le deleghe ai Segretari Generali Aggiunti

Lo scorso 20 gennaio, nella prima riunione della nuova Segreteria eletta al Congresso di Udine, il Segretario Generale, Nicola Tosto, ha assegnato a ciascun Segretario Generale Aggiunto delega a seguire determinati aspetti dell'attività sindacale. In particolare:

- a **Sergio Castellani** è stato affidato il coordinamento delle RSA di territorio e il compito di fornire assistenza tecnica ai colleghi che la richiederanno;
- a **Giuseppe Celentano** il compito di curare le attività di proselitismo e di coordinare le iniziative di sviluppo del sindacato;
- ad **Agostino Chisari** l'incarico di assicurare il coordinamento delle RSA di struttura;
- a **Roberto Martinez** è stata affidata l'organizzazione generale e i settori delle Relazioni esterne, della Comunicazione e della Stampa;
- a **Paolo Parrilla**, infine, il compito di coordinare i lavori delle Commissioni e di assicurare il necessario collegamento fra queste e la Segreteria Generale. Parrilla fornirà inoltre assistenza tecnica in materia di previdenza e assistenza a quei colleghi che la richiederanno.

Ciascun Segretario Generale Aggiunto, nello specifico settore di competenza, opererà in completa autonomia, informando periodicamente la Segreteria Generale sugli esiti della propria attività. Qualora si presentassero problematiche di particolare importanza, ciascun Aggiunto informerà tempestivamente il Segretario Generale che, a sua volta, provvederà a sottoporre la questione alla valutazione collegiale della Segreteria.