

In questi ultimi giorni si sono svolti due importanti eventi, uno di carattere soprattutto sindacale, la partecipazione dell'Amministratore Delegato di Trenitalia, ing. Roberto Testore, ai lavori del Consiglio Nazionale Assidifer del 14 giugno, e l'altro, più specificatamente aziendale, l'incontro del Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo FS, ing. Elio Catania, con i Referenti di Progetto il successivo giorno 15.

L'incontro con l'ing. Testore, che ringrazio ancora per aver accettato di confrontarsi con Assidifer nella sua massima espressione, il Consiglio Nazionale, è stato abbastanza teso. Di tutto quanto accaduto nel corso della riunione consiliare si riferisce molto diffusamente nelle pagine interne del giornale ma, in questo contesto, non posso non rilevare che il confronto con l'ing. Testore, seppure sempre molto franco, ha avuto in alcuni passaggi anche connotazioni di durezza.

Nei nostri interventi abbiamo detto in modo chiaro il nostro punto di vista, evidenziando senza nulla nascondere le critiche alla politica che questa Società sta attuando. Abbiamo rappresentato i punti critici che a noi sembra possano determinare, da una parte, il non raggiungimento degli obiettivi, particolarmente ambiziosi o, se volete,

temerari e velleitari, e dall'altra, un deterioramento complessivo del clima all'interno dell'intero Gruppo, a causa di atteggiamenti particolarmente penalizzanti per larghissima parte dei dirigenti e dei quadri che aspettano da tempo il giusto riconoscimento della loro professionalità. Abbiamo chiesto perciò all'ing. Testore di rallentare la spinta che ha impresso al suo programma, di fermarsi un attimo a riflettere, assicurando la nostra collaborazione. L'ing. Testore ha confermato i suoi programmi con altrettanta franchezza, offrendo, ci è sembrato, una certa disponibilità a discutere delle questioni da noi poste a partire dal piano industriale.

Purtroppo dobbiamo continuare a registrare con tristezza, con preoccupazione e anche con una certa irritazione – e uso questo vocabolo per la prima volta in uno scritto sul nostro organo di stampa, ben cosciente del peso che esso ha – atteggiamenti irraguardosi nei confronti di "uomini e donne" che svolgono un ruolo dirigente in questa azienda.



E' capitato più di una volta, mi riferiscono, che, in riunioni più o meno ufficiali, dirigenti di livello anche alto presentino soggetti prima mai visti come *sostituti* di colleghi presenti alla riunione in veste ufficiale, aggiungendo un "tanto tu devi andare via".

Non posso non credere a quanto mi è stato riferito e credo che con questi atteggiamenti si sia superato ogni limite di buon gusto, di decenza e di rispetto per la dignità delle persone e del ruolo che esse ricoprono.

Chiedo pubblicamente dalle colonne di questo giornale all'ing. Testore, e a quanti sono preposti a garantire una corretta gestione nei rapporti fra persone, di intervenire affinché simili comportamenti, capaci solo di connotare in modo totalmente negativo le qualità anche umane di chi li adotta, non abbiano assolutamente più a ripetersi.

Il 15 giugno all'Hotel Aldrovandi, l'ing. Catania, con l'ing. Savini Nicci, l'ing. Bonasso, l'ing. Moretti ed i loro collaboratori, ha illustrato quanto è stato fatto per attrezzare il Gruppo FS – "il più grande investitore europeo" ha detto con orgoglio l'ing. Catania – ad affrontare l'impegno sempre più grande per realizzare gli interventi che Governo e Parlamento mettono a disposizione per far delle Ferrovie dello Stato una Impresa moderna al servizio del Paese.

Il Presidente FS, e con lui gli altri relatori, ha condiviso il giudizio positivo sul lavoro fatto e sulla necessità di procedere in modo sempre più coeso e coordinato tra le diverse Società del Gruppo. Addirittura l'ing. Catania ha detto che a suo parere non si dovrebbe parlare neppure di società ma di Unità specialistiche.

Questo passaggio non è risultato per la verità molto chiaro: c'è un ripensamento sul processo di societizzazione? Si pensa di ritornare ad una unica Società, magari "divisionalizzata"? Credo che varrebbe la pena di approfondire.

Alcuni colleghi hanno poi portato la loro testimonianza e hanno dato suggerimenti utili a migliorare una *performance* già decisamente alta, altri mi facevano notare che fra i colleghi presenti, protagonisti dei successi riconosciuti, ce ne erano anche alcuni che forse già erano stati invitati a passare dal dott. Vergara o

che forse lo sarebbero stati nei giorni successivi. Siamo, lo ripeto fino alla noia, per potenziare la squadra, anche con sapienti innesti professionali da unire alla valorizzazione delle grandi risorse presenti in azienda, siamo per una accorta

# FERROVIE & SERVIZI

SISTEMA FERROVIE  
PERIODICO DELL'ASSIDIFER

FNDAI

ANNO 14°

N° 6/2005



politica di rinnovo del gruppo dirigenti, ma siamo altrettanto convinti che tutto questo si possa fare, anzi si debba fare, nel rispetto assoluto delle persone.

Nicola Tosto

## Tutto è possibile

Il primo marzo 2005, nel riflettere sull'intervento dell'Amministratore Delegato del Gruppo FS ai lavori del Consiglio Nazionale Assidifer, segnalai la opportunità di non farsi prendere dai facili entusiasmi e di attendere che parlassero i fatti.

L'intervento dell'ing. Catania, ricordo, fu molto apprezzato specie per lo spessore dell'uomo e per la sua capacità di saper coinvolgere e trascinare i collaboratori.

Il 14 giugno 2005 il Consiglio Nazionale di Assidifer ha visto la partecipazione dell'ing. Testore, Amministratore Delegato di Trenitalia. Questa volta le cose sono andate un po' diversamente. La sala non ha reagito con lo stesso entusiasmo. I toni e gli interventi sono stati più contenuti anche nel numero. Non vi è stata infatti la possibilità di replica data la concomitanza di impegni dell'ing. Testore, impegni che lo hanno costretto ad abbandonare i lavori del Consiglio Nazionale subito dopo il suo intervento.

Tale fatto non ha consentito di approfondire alcuni aspetti del suo ragionamento sui quali molti dei presenti avrebbero voluto dibattere più a fondo. La riorganizzazione in corso, infatti, sta generando una serie di problemi che avrebbero meritato una attenta riflessione. Molti, infatti, avrebbero voluto capire meglio perché Trenitalia, in ciascuna delle sue diverse articolazioni, va male.

Ed invece no, un discorso di oltre 40 minuti ed alla fine ringraziamenti reciproci e saluti di rito.

Sul volto di molti si leggeva un malumore che a volte pareva evidente. Solo pochi erano veramente contenti di essere riusciti a vedere da vicino il loro nuovo capo e di avergli potuto stringere la mano.

Nella mezz'ora successiva, durante l'intervallo per la colazione, i primi commenti: "Siamo l'unico sindacato che è riuscito a portare gli Amministratori Delegati delle società del Gruppo in Consiglio Nazionale", "avete visto, alcuni Ordini di Servizio verranno modificati e quelli che verranno emanati avranno una forte connotazione regionale".

Da un'altra parte i commenti degli "over 50" avevano un tono meno accomodante: "avete visto, sul discorso degli esodi non si cambia, chi ha maturato titolo alla pensione deve andare via", "gli ingressi dall'esterno continueranno e per questi, vedrete, l'età sarà meno vincolante".

Da un'altra parte ancora si rifletteva sulla nuova organizzazione e sulle nuove linee strategiche. I toni erano meno accesi e più riflessivi. Ogni tanto alcuni sollevavano gli occhi

al cielo quasi a dire: "ma è possibile che in questi ultimi anni si sia sbagliato tutto?".

Hanno lasciato perplessi alcuni passaggi dall'intervento dell'ing. Testore. In particolare: "Non si poteva restare come eravamo: si era arrivati all'orlo del declino, cedendo alla concorrenza. Il piano predisposto dai miei predecessori, prevedeva di perdere il 20% del traffico regionale e del trasporto delle merci. Oggi non abbiamo scelta: dobbiamo giocare la carta dello sviluppo per trasferire quote di mercato alla ferrovia, per finanziare gli investimenti ed iniziare un percorso di crescita virtuoso. Non ci sono alternative. E occorre fare in fretta!"

Ed ancora: "Certo, va valutato positivamente quanto è stato fatto negli ultimi 10-15 anni con grande sacrificio. L'opera di risanamento però non è ancora compiuta. L'azienda ha ancora i conti in rosso e i nostri clienti non sono soddisfatti."

Ed ancora: "Personalmente la mia preferenza va verso il diri-

### CHIAROSCURO

di Claudio Vecchiotti

**Non so se c'è da festeggiare, ma 20 anni fa la nostra Azienda venne trasformata in Ente pubblico. Si insediò un Consiglio di Amministrazione, nominato – manuale Cancelli alla mano – dal potere politico e tutti sappiamo come è andata a finire. Da allora, con l'intermezzo di un Amministratore straordinario, tanti presidenti e amministratori delegati si sono avvicendati alla guida delle ferrovie. Ognuno ha cercato di disegnare una nuova azienda con diversi assetti e diversi tipi di organizzazione.**

**Spesso l'attenzione al core-business è stata un po' disattesa. Nonostante tutto, in stazione, un treno più o meno pulito, più o meno affollato e puntuale, i nostri clienti lo hanno sempre trovato. Tutto questo grazie anche allo spirito di corpo, al senso di squadra che da sempre ha contraddistinto la categoria dei ferrovieri, dirigenti in testa.**

**Queste prerogative sono state da sempre, specie nei momenti di emergenza e di difficoltà, la vera forza di questa azienda. E' ora che qualcuno lo apprezzi e ce lo riconosca.**

**Per vincere le partite – e il gioco del calcio lo insegna – non basta disporre di qualche campione fuoriclasse ma è più importante combattere con una squadra compatta e motivata!**

gente aziendale, in quanto è già inserito nell'organizzazione, ma ciò non è possibile quando mancano le specifiche competenze. Mi riferisco per esempio ad esperti nel settore commerciale e nel marketing, al project management per progetti di investimento, ad esperti in modelli matematici per simulazioni." Insomma, possibile che i manager che abbiamo conosciuto nel passato non fossero adeguati al ruolo?

Possibile che a circa 20 anni dall'avvio della riorganizzazione si parli ancora di esperti di marketing da reperire nel mercato esterno? Possibile che con una Italferr ed una TAV che operano con gran lena occorre andare a cercare all'esterno project management? Possibile che in azienda non ci fosse un matematico esperto di informatica capace di dare una mano per le simulazioni nel settore degli orari?

Possibile che Trenitalia sia diventata la Società del Gruppo nella quale parte della dirigenza non è sufficientemente adeguata? Ci viene detto che occorre cambiare rotta e che per far questo è necessaria una accelerazione. Non conoscere l'azienda nel profondo, consentirà di sviluppare tale accelerazione?

Da Schimberni a Cimoli, ci hanno sempre insegnato che si riesce ad essere "autonomi nelle decisioni" se si riesce ad essere "economicamente autonomi". Ora ci viene detto che occorre "sviluppo ed investimenti". Ma questo sviluppo e questi investimenti saranno capaci di sostenere il Business? Perché non si è chiesto al Governo un intervento ad hoc, approvato dall'U.E., come già fatto in altri Paesi? E vero, Trenitalia perde. Non vorrei, però, che perdesse ancora di più e che questo possa costituire un ulteriore elemento di freno a qualsiasi tipo di privatizzazione.

Al riguardo non sarebbe male che il nostro Sindacato chiedesse formalmente di poter disporre, per ciascuna Direzione Generale Operativa di Trenitalia, di dati trimestrali di sintesi 2005, da comparare con quelli del 2004 e da pubblicare su *Ferrovie&Servizi*. Può servire per capire ancora meglio. I dubbi sono infatti tanti.

Ciò nonostante, sono abituato ad essere ottimista ed a vedere il bicchiere "mezzo pieno". Questo perché, dentro il bicchiere, vedo tanti colleghi che da anni lavorano per il bene dell'Azienda e del Paese e che ancora hanno tanta voglia di lavorare.

Prendiamo posizione su ciò che non ci convince, ma continuiamo ad operare con impegno come abbiamo fatto nel passato.

Giorgio Asunis



# Consiglio nazionale Assidifer

Pubblichiamo il testo integrale degli interventi svolti al Consiglio nazionale del 14 giugno dal Presidente Assidifer, Giorgio Asunis, dal Segretario Generale, Nicola Tosto, dal Coordinatore della RSA, Ettore La Volpe e dall'Amministratore Delegato di Trenitalia, Roberto Testore.

a cura di Claudio Vecchietti

## Un fatto positivo

*C'era molta attesa per quello che l'ing. Testore avrebbe detto nel suo intervento al Consiglio nazionale Assidifer. Soprattutto per quello che avrebbe detto dopo aver ascoltato gli interventi del Presidente del sindacato, Asunis, che per essere stato anche lui un dirigente di alto livello di Trasporto Regionale i problemi di quel settore li conosce bene, del Segretario Generale, Tosto, che da tempo è il catalizzatore del malcontento, delle preoccupazioni e delle ansie dei colleghi del territorio e di sede centrale e di Ettore La Volpe, coordinatore della RSA di Trenitalia, che i problemi della Società li vive in prima persona e ne è testimone attento ed autorevole.*

*Testore ha ascoltato con attenzione quello che gli è stato detto, ha riempito di appunti diverse pagine di un grosso quaderno, ha sottolineato con varie espressioni del volto i passaggi più importanti degli interventi dei colleghi del sindacato. Poi ha preso la parola e ha tratteggiato in modo deciso e diretto, quasi a sciacolate, programmi e obiettivi di Trenitalia, non nascondendo all'uditorio quelle che a suo dire sono state le criticità e gli errori del passato, delineando cure, rimedi e strategie per un migliore futuro della Società.*

*Non è andato per il sottile, Testore, quando ha affermato che il parco dirigenti di Trenitalia è troppo vecchio, non ha utilizzato la scala di seta per dire che il 22% dei dirigenti saranno interessati al turn over (nel 2005 è prevista l'uscita di 48 unità e l'ingresso di 52 nuovi dirigenti, dei quali circa il 50% dall'esterno). Non ha usato metafore, l'Amministratore Delegato, per dire che per chi resta c'è la possibilità di cambiare attività, se non addirittura sede di lavoro, e che ciascuno dovrà dare il massimo perché le sorti della Società sono legate alla produttività e al rendimento di ognuno.*

*Insomma una specie di promessa di "lacrime e sangue", una posizione conosciuta, una dichiarazione attesa, una sfida. Di Testore non preoccupa la chiarezza del messaggio né è dispiaciuta la durezza del linguaggio: fra uomini è importante il dialogo, anche crudo, diretto, purché franco e leale.*

*Questo primo incontro di Testore con l'organo più rappresentativo del sindacato dei dirigenti, il Consiglio nazionale, è stato sicuramente positivo proprio per questo: per aver dato il via ad un colloquio diretto, per aver ufficializzato un parlare chiaro e franco fra persone, fra colleghi, che si possono guardare negli occhi e che possono discutere dei problemi della Società e della categoria senza riserve, nel rispetto del ruolo di ciascuno.*

Roberto Martinez

Ore 12,45 precise del 14 giugno. Con puntualità tutta torinese, fa il suo ingresso nella Sala riunioni di Via Ravenna l'ing. Roberto Testore.

E' accompagnato dai suoi collaboratori Sferrazza e Bruno che poi gli siedono accanto in prima fila, scrivono e prendono appunti.

E' vestito di grigio scuro, puro stile Fiat, volto serio, solo piccoli sorrisi quando saluta. Afferma che potrà fermarsi solo fino alle 14,00; altri impegni lo attendono, neanche il tempo di un boccone con i colleghi del Sindacato. Ascolta con molta attenzione le parole del Presidente e del Segretario Generale. Ha un leggero fremito quando dalle parole di La Volpe apprende che il 40% dei dirigenti Trenitalia è scontento e insoddisfatto del nuovo corso della Società.

## Gli interventi

### Giorgio Asunis

Ing. Testore, grazie per la partecipazione ai lavori del Consiglio Nazionale di Assidifer, organo che, dopo l'Assemblea, costituisce il punto di confronto più importante del nostro sindacato.

Partecipa ad una fase particolare della dirigenza di Trenitalia che sta operando in un contesto di forte preoccupazione e disorientamento.

La preoccupazione è un fatto quasi naturale per chi svolge funzioni dirigenziali. Quando è eccessiva, però, vuol dire che qualcosa non funziona. Il disorientamento, invece, non è cosa normale. Le motivazioni di questo disagio, sono sostanzialmente tre. La prima è legata alla riorganizzazione in atto. La seconda è relativa ad un indirizzo di svecchiamento "generalizzato" che interessa tutti i dirigenti con determinati requisiti di anzianità. La terza è legata alla emarginazione di quei dirigenti, e non sono pochi, che a seguito del processo di riorganizzazione, sono rimasti senza incarico. Non scendo nei particolari perché certamente meglio di me sapranno fare il Segretario Generale Tosto, il rappresentante della RSA di Trenitalia La Volpe e gli altri colleghi presenti in sala.

Devo però evidenziare che negli Ordini di servizio emanati, molte posizioni dirigenziali non sono state coperte, altre continuano ad essere affidate a quadri ed alcuni colleghi non hanno ancora un incarico preciso. Di contro, si assiste all'inserimento di dirigenti provenienti dall'esterno di Trenitalia e del Gruppo FS.

Quest'ultima azione, presa a sé, è certamente da leggere positivamente, in quanto lo scambio delle esperienze favorisce la crescita. Sarebbe ancora meglio se di questo si discutesse. Se si riuscisse a comprendere quali sono i motivi che portano a non affidare determinati incarichi ai dirigenti presenti in azienda. Incarichi che peraltro in passato diversi colleghi hanno dimostrato di saper svolgere in maniera più che adeguata. Inoltre, alcuni di questi, hanno provenienza esterna!

Ovviamente quando si avvia una riorganizzazione di tale portata occorre mettere in conto che i tempi di adattamento non sono brevi.

Trenitalia è una grande azienda ed ogni processo di riorganizzazione deve essere accompagnato da un'informazione capillare sul territorio che agevoli il suo pieno recepimento. La mancata completa percezione del vero significato dei provvedimenti riorganizzativi, favorisce il nascerne di incertezze, di disorientamenti e di confusione che occorre recuperare con tempestività.

Personalmente auspico che la nuova organizzazione serva per dare maggiore chiarezza, certezza e certificabilità ai costi ed ai ricavi dei tre diversi segmenti in cui si articola Trenitalia: il trasporto regionale, il trasporto dei passeggeri sulle lunghe e medie percorrenze ed il trasporto delle merci. Questo anche perché nel recente passato si è posto grande impegno per riuscire a certificare i costi ed i ricavi del trasporto regionale. Tutto ciò è stato imposto dal processo di regionalizzazione, processo che non mi pare sia stato rallentato da atti legislativi contrari.

Analogamente guardo agli intendimenti che alcuni anni fa maturavano nell'alta dirigenza del trasporto viaggiatori sulle medie e lunghe percorrenze, intendimenti che portavano addirittura ad ipotizzare un possibile ingresso sul mercato con quotazione in Borsa.

Da ultimo il problema del trasporto delle merci che personalmente ritengo essere quello più serio e sul quale, indipendentemente da quelle

scrive su alcuni fogli bianchi, tirati fuori da un fascioletto intitolato "14.6.05 Riunione Assidifer".

Alla fine prende la parola per rispondere con uno stile franco, asciutto alle tante osservazioni ascoltate. Parla e ribatte punto per punto.

A un certo punto ha caldo. Chiede il permesso di togliersi la giacca. In effetti l'aria condizionata non è stata accesa!

Al termine prende l'applauso, a dire il vero non da stadio, dei dirigenti presenti in sala. Prima di andar via riceve l'omaggio di una stampa a colori di una vignetta del nostro Franco Donarelli. La guarda, abbozza un sorriso e la ripiega subito nella busta. Poi, sempre scortato dai suoi collaboratori, saluta e se ne va. Neanche il tempo di un panino!

che sono le linee strategiche di indirizzo generale, è importante capire quali incrementi di traffico e di ricavi si prevedono nel breve e nel medio periodo. Questo, ovviamente, vale anche per il trasporto passeggeri. Occorre inoltre conoscere se tali incrementi sono in linea con quelli previsti dal Libro Bianco dell'Unione Europea e se consentono di raggiungere gli obiettivi in esso contenuti.

Ma ancor più importante è sapere con quali uomini Trenitalia intende raggiungere i risultati. A noi interessa che vengano registrati margini, perché i margini consentono di bilanciare il conto economico e di dare respiro agli investimenti. Risulta però difficile capire come questo possa accadere, specie dopo la messa in esercizio del nuovo materiale rotabile e la conseguente iscrizione a bilancio dei relativi ammortamenti.

Ci interessa inoltre capire come crescerà la regolarità del servizio, la qualità ed in particolare quali azioni verranno poste in essere per garantire la sicurezza. Su questo punto occorre fare molta attenzione. Non possiamo permettere, e non possiamo permetterci, che un qualche evento negativo possa generare un vento di critica sul sistema ferroviario e sulla dirigenza.

Le innovazioni organizzative non ci spaventano. Siamo spaventati quando queste avvengono passando un colpo di spugna sul passato. Non ci spaventa neanche il processo di svecchiamento avviato, ci preoccupa quando questo viene generalizzato ed esteso indistintamente a tutti coloro i quali hanno raggiunto determinati requisiti.

Vorremmo che le persone fossero considerate non solo come un posto, ma anche come professionisti che hanno creduto nella loro azienda e che a questa hanno dedicato gran parte della loro vita.

Non siamo nuovi a queste cose, è un film che abbiamo già visto. Un film che ha avuto sempre lo stesso titolo: "Si cambia".

Ma cosa è sempre cambiato?

Dopo un paio d'anni è cambiato il regista. Con lui non sempre tutta la troupe è andata via, molti sono infatti rimasti! Ma quelli che più di tutti sono rimasti, sono i ferrovieri, quelli che fanno circolare i treni tutti i giorni, che tutti i giorni si devono confrontare con la clientela, quelli che di volta in volta si sono dovuti adattare al ruolo che il nuovo regista gli affidava e che, a volte, hanno dovuto rimediare alle smagliature che la trama del film ha generato anche ad anni di distanza. Al riguardo vale la pena ricordare che il sistema ferroviario è un sistema complesso e che la sua complessità è tale da far sì che quello che oggi non compare può comparire un domani. E questo, sia nel bene, sia nel male.

Così come non ci facciamo prendere dagli allarmismi, non ci facciamo prendere dai facili entusiasmi. Siamo abituati a ragionare sui fatti e sui numeri.

Noi vogliamo che i numeri di Trenitalia crescano perché Trenitalia è un'azienda del Paese, a servizio del Paese. Abbiamo sempre lavorato e continueremo a lavorare per raggiungere questo obiettivo.

### Nicola Tosto

La ringrazio, ing. Testore, per essere qui tra noi oggi e grazie anche al dr. Bruno e al dr. Sferrazza che l'accompagnano. Ringrazio anche il comm. D'Addio, Presidente del Sindacato Romano ed il dr. Ambrogioni, Direttore Generale di Federmanager, che hanno accettato l'invito a partecipare a questa nostra importante riunione. Il suo intervento al nostro Consiglio Nazionale, ing. Testore, è un segno di apprezzamento per la

nostra organizzazione che valutiamo molto positivamente.

Oggi peraltro, lei ha l'opportunità di parlare alla rappresentanza di tutti i dirigenti del Gruppo FS. Non sono molte le occasioni come queste perché la nostra organizzazione è forse l'unica ad aggregare tutti i dirigenti FS e ad avere questa rappresentanza.

Assidifer infatti, organo, e quindi parte integrante di Federmanager, è organizzata all'interno del Gruppo con una RSA per ogni società e con una rappresentanza sul territorio di tutti i colleghi che vi operano. Abbiamo, inoltre, anche una rappresentanza di colleghi in pensione.

Il Consiglio Nazionale di oggi, è uno di quelli in cui, anche in passato, abbiamo invitato i vertici di società per approfondire temi specifici che le riguardano. Il primo marzo scorso, questa tribuna è stata offerta all'ing. Catania che, anche stimolato dai nostri interventi, ha potuto esporre i suoi programmi, le sue idee e lanciare ai dirigenti dell'intero Gruppo, i messaggi che ha ritenuto più idonei per compattare una squadra attorno agli obiettivi annunciati a Roma nel meeting dello scorso dicembre.

Oggi lei ha la stessa opportunità.

Gli obiettivi che la sua Società si è data, sono estremamente sfidanti e qualcuno li definisce, nella situazione attuale, persino temerari o velleitari.

Noi vogliamo crederci, i suoi dirigenti vogliono crederci, convinti come sono che il destino del management è legato a filo doppio a quello della propria azienda.

E' per questo che le chiediamo di dare qualche elemento di dettaglio significativo del piano industriale, messo a punto per raggiungere questi obiettivi, anche in presenza di forti criticità quali il mancato aumento delle tariffe e un a fase dell'economia statica se non recessiva.

I suoi dirigenti sono pronti a fare tutta intera la loro parte, a patto che siano messi nelle condizioni di farlo, ma i provvedimenti finora adottati, generano preoccupazioni.

Rispetto alle linee strategiche, illustrate alla RSA e ad Assidifer e da essi condivise, che prevedevano una semplificazione organizzativa, un accorciamento della linea di comando, ci sembra che siano stati introdotti, al contrario, ulteriori livelli burocratici.

Livelli inseriti ai piani alti dell'organizzazione e ricoperti da colleghi tutti, o in grandissima parte, provenienti dall'esterno.

Tutto ciò genera due effetti negativi: il primo è rappresentato dalla contraddizione con il progetto annunciato (almeno per come noi lo avevamo capito), il secondo si sostanzia in una sfiducia nei confronti del management precedente.

Poiché come lei sa Assidifer ha sempre operato a fianco del vertice aziendale, senza per altro mai confondere i relativi ruoli, desidero esprimere con franchezza anche altre problematiche che rischiano di contraddire le linee strategiche da lei comunicate, in coerenza con quelle più volte enunciate dall'ing. Catania.

Mi riferisco alla valorizzazione delle risorse interne.

Nell'organizzazione varata lo scorso marzo, esistono un gran numero di posizioni (circa 65-70) scoperte oppure coperte con interinarti.

Esistono inoltre alcune decine di posizioni di colleghi già inseriti da anni in funzione dirigenziale, con tutte le connesse responsabilità, ma senza alcun riconoscimento.

Nei primi cinque mesi di quest'anno, sono stati promossi 4 dirigenti dall'interno, mentre sono stati immessi 25-30 colleghi dall'esterno.

Pare che un gran numero di colleghi sia stato invitato in maniera più o meno pressante a



lasciare la Società.

Spero si tenga conto che dietro questo numero ci sono uomini e donne che hanno dedicato tanti anni della loro vita alla Società e che hanno diritto di programmare il loro futuro.

Tragga le conclusioni dovute e, se ritiene, ci dia elementi per capire meglio. Come tutto questo agevola il raggiungimento degli obiettivi fissati?

Abbiamo forti perplessità e vorremmo suggerire un attimo di riflessione per non procedere oltre con questo metodo.

Siamo convinti che un'organizzazione complessa come quella che le è stata affidata, ha bisogno di poter contare su una grande compattezza e su esperienze gestionali consolidate; non siamo mai stati contrari naturalmente all'inserimento mirato di professionalità esterne, ma siamo convinti che l'inserimento di un numero eccessivo di dirigenti esterni, in tempi così ravvicinati, potrebbe non consentire la metabolizzazione e creare seri problemi di tenuta della squadra, con riflessi negativi sull'intero Gruppo.

Ora lascio la parola al collega Ettore La Volpe che svolgerà ulteriori considerazioni per conto della RSA di Trenitalia.

Dopo, toccherà a lei esporre le sue considerazioni, chiarire e/o contestare, se ritiene, l'interpretazione che generalmente si dà degli avvenimenti che riguardano la sua Società.

I suoi dirigenti, ma anche quelli delle altre Società del Gruppo e sicuramente quelli rappresentati da Assidifer, lavoreranno sempre per fare di Trenitalia un'azienda sempre più grande al servizio del Paese.

Sta a lei cogliere questa disponibilità e fare, se ritiene, sinergia con noi. La nostra disponibilità totale.

## Ettore La Volpe

La ringrazio per essere oggi qui con noi e le rinnovo il benvenuto.

Desidero ribadire che Assidifer Federmanager condivide l'analisi complessiva del Gruppo FS, descritta nella convention del 15 dicembre e gli orientamenti sul piano Poliennale, illustrato in quella stessa occasione, che evidenziavano la ineluttabile necessità di raggiungere dei risultati di pareggio entro pochi anni, anche se il conseguimento di questo pareggio presenta non poche criticità.

Nello stesso incontro del 15 dicembre scorso ci ha illustrato gli obiettivi per il budget 2005, particolarmente sfidanti per la Società Trenitalia.

Siamo tutti convinti che il raggiungimento di questi obiettivi richiede una classe dirigente professionalmente preparata, con una profonda conoscenza del mondo ferroviario, fortemente motivata e soprattutto in completa sintonia e solidale con il vertice aziendale.

Questo sta particolarmente a cuore ad Assidifer Federmanager ed a questa RSA Trenitalia perché la gratificazione personale di ciascun dirigente (economica e/o morale che sia), proprio per il ruolo ed particolare lavoro che svolge, passa necessariamente attraverso il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Per ottenere però una classe dirigente coinvolta e solidale con il proprio Vertice occorre che questa comprenda bene fino in fondo il nuovo modello organizzativo che s'intende attuare e, soprattutto che sia pienamente coinvolta e partecipe nella sua definizione e nella sua realizzazione.

Negli incontri da lei tenuti nel mese di marzo sono stati illustrati i principi generali della riorganizzazione avviata nella società Trenitalia. I vari OdS dell'11 marzo hanno aggregato i dirigenti nelle nuove direzioni di staff ed operative, in attesa di ulteriori perfezionamenti.

E' in questa fase che ogni dirigente, attraverso un serrato dialogo con i propri capi e colleghi, desidera essere coinvolto ed essere partecipe del futuro delle decisioni che riguardano il proprio lavoro.

In realtà oggi, a sei mesi esatti da quel fatidico 15 dicembre, come RSA Trenitalia seguiamo con una certa apprensione l'andamento della nostra Società e la situazione organizzativa che si è venuta a creare.

Su una consistenza di circa 450 Dirigenti si sente parlare di:

- liste di decine di dirigenti ultra 57enni caldamente invitati ad andare in pensione; molti, con indubbie capacità ed esperienze professionali in campo ferroviario, a capo di strutture chiave per la società Trenitalia che in questo momento richiederebbero un management molto competente e fortemente motivato;
- immissione di nuovi Dirigenti giovanissimi e non provenienti dal mondo ferroviario che stanno inserendosi trasversalmente nella struttura organizzativa tra i vertici delle Direzioni e le strutture operative, creando di fatto un ulteriore livello gerarchico che schiaccia ulteriormente verso il basso il middle management;
- numerose posizioni dirigenziali ricoperte ad interim, per contro dirigenti in posizioni "incerte" a disposizione dei propri capi;
- posizioni dirigenziali ricoperte da colleghi non dirigenti in attesa di promozione da oltre due anni;
- colleghi apparentemente dimenticati, scomparsi tra un Ordine di servizio ad un altro in attesa di capire la loro collocazione.

Se facciamo qualche somma almeno il 40% dei colleghi è in una posizione incerta.

A questo aggiungiamo che nella Direzione Generale Operativa Passeggeri i colleghi provenienti dalla ex Divisione Trasporto Regionale stentano ad integrarsi intermini paritetici con i colleghi dell'ex Divisione Passeggeri.

La Direzione Generale Operativa Logistica, per la quale ci aspettavamo di vedere i primi segni del rilancio del trasporto merci per ferrovia, in questo primo semestre 2005 appare sempre meno presente e viva.

La Direzione Operazioni Tecniche è in attesa dell'arrivo del nuovo Direttore Responsabile. I colleghi che operano nel

campo della manutenzione corrente, oggi, provvisoriamente nelle Direzioni Generali Operative, sono in attesa di capire come verranno ricollocati nella Direzione Operazioni Tecniche assieme ai colleghi già presenti delle Linee Rotabili. E' ragionevole aspettarsi che tutto il settore verrà completamente riorganizzato con criteri diversi da quelli attuali.

Per le Direzioni a staff gli ordini di servizio della metà di marzo 2005 non hanno ancora fornito un quadro organizzativo certo e completo, in molti casi si sono create delle organizzazioni di fatto provvisorie, per permettere alle varie attività di continuare ad andare avanti, in attesa dei nuovi OdS che dovrebbero meglio chiarire nei dettagli ruoli, competenze, responsabilità e soprattutto la allocazione delle risorse.

Attenzione, infatti, è in corso un processo Top Down. I nostri Quadri (Capi linea, Capi Reparto ecc.) sono in attesa di comprendere le sorti dei propri dirigenti per comprendere, se del caso, le proprie.

In sostanza a metà del 2005, là dove vi dovrebbero essere manager, con consolidata esperienza in campo ferroviario, con chiare missioni e attribuzioni di responsabilità e soprattutto motivati e tesi al raggiungimento degli obiettivi, si incontrano colleghi che si interrogano sul loro futuro di lavoro e che non si sentono sufficientemente coinvolti nelle decisioni che li riguardano.

Vorrei anche evidenziare un altro aspetto. In questo contesto si assiste anche al comportamento di alcuni colleghi che per mettersi in mostra con i nuovi vertici sono pronti a promettere le più strane utopie, salvo poi, ricevute il plauso, scaricare su altri l'onere della realizzazione concreta di queste utopie.

Ing. Testore, vorrei completare questo mio intervento ribadendo ciò che ho detto all'inizio: siamo tutti convinti che il raggiungimento degli obiettivi di un'azienda richiede una classe dirigente professionalmente preparata, fortemente motivata e soprattutto in completa sintonia e solidale con il vertice aziendale.

## Roberto Testore

Nel ringraziarvi per l'invito, desidero esprimere tutto l'apprezzamento per la franchezza con la quale avete espresso il vostro pensiero.

Trenitalia è una società molto complessa e le sinergie con le altre aziende del gruppo, sono davvero rilevanti. A Trenitalia tocca l'impegno del cambiamento, in quanto i clienti sono a contatto con noi. I clienti oggi chiedono cose nuove e di qualità!

Rispetto a RFI, il compito di Trenitalia è meno "tradizionale".

Nella nostra Società, convergono molte responsabilità e il contesto in cui opera, nel tempo, è molto cambiato. Lo scenario finanziario è diverso da quello al quale eravamo abituati anni fa: non sono più possibili aumenti di capitale e non sono più attivabili investimenti "a fondo perduto".

Stiamo scontando un ritardo negli investimenti per il materiale rotabile. Non ci sono più le condizioni di vantaggio del passato e non siamo in grado di finanziare gli investimenti con i ricavi del traffico.

Dobbiamo operare in una situazione di grande pressione da parte delle Associazioni dei consumatori che spesso non appare in maniera evidente nel grande mondo delle FS.

Trenitalia sta mettendo a punto un piano di azione tanto rilevante che prevede la crescita del giro d'affari al ritmo di un 3% annuo. Nonostante gli investimenti e relativi ammortamenti, dovremo arrivare al pareggio, perché nessuno ci finanzia più le perdite. Inoltre, dobbiamo cambiare la percezione della nostra immagine presso i consumatori finali che oggi non è davvero buona!

Del resto, non si poteva restare come eravamo: si era arrivati all'orlo del declino, cedendo alla concorrenza.

Il piano predisposto dai miei predecessori, prevedeva di perdere il 20% del traffico regionale e del trasporto delle merci.

Oggi non abbiamo scelta: dobbiamo giocare la carta dello sviluppo per trasferire quote di mercato alla ferrovia, per finanziare gli investimenti ed iniziare un percorso di crescita virtuoso. Non ci sono alternative. E occorre fare in fretta!

Certo, va valutato positivamente quanto è stato fatto negli ultimi 10-15 anni con grande sacrificio. L'opera di risanamento però non è ancora compiuta. L'azienda ha ancora i conti in rosso e i nostri clienti non sono soddisfatti.

Dall'esame della situazione nei primi mesi dell'anno, con record di soppressione treni, clientela insoddisfatta, occupazione dei binari, perdita di quote di mercato di Cargo, è suonato un forte campanello di allarme.

Abbiamo cercato di condurre approfondite analisi organizzative ed è partita la nuova organizzazione che non va considerata come fantascienza, ma percorre la direzione che stanno seguendo i maggiori gruppi industriali: i raggruppamenti per famiglie professionali e la focalizzazione al business vero. Occorre fare grandi progressi nel campo dell'information technology cercando di scrostare l'approccio burocratico al lavoro esistente nella nostra azienda.

E poi bisogna ridurre i livelli gerarchici: dagli attuali dieci, a regime, si dovrà arrivare al massimo a sei.

La nuova organizzazione sarà caratterizzata da una connotazione "regionale" e il settore della manutenzione sarà un "qualcosa di integrato". Le attività legate alla gestione del traffico non cambiano.

Stanno per essere emanati centinaia di Ordini di servizio operativi. Le eventuali imperfezioni verranno prontamente corrette. Non sono d'accordo con il rappresentante della RSA sul fatto che il 40% dei dirigenti in Trenitalia si trovi in una situazione di disagio. Certo, ci saranno diversi aggiustamenti ma molte posizioni rimarranno pressoché invariate. Occorre pertanto tranquillizzare i dirigenti.

Per quanto riguarda le azioni di sviluppo, teniamo fede al Piano d'Impresa. Nel 2005 il numero dei passeggeri trasportati sta

aumentando con un trend addirittura più positivo rispetto al piano!

Per Cargo invece si sta registrando uno scostamento rispetto agli obiettivi prefissati. Cosa sta succedendo? Per prima cosa una ridotta contribuzione dello Stato rispetto al passato per il settore merci. Poi si registra un grande impulso concorrenziale da parte di competitors stranieri, ad esempio da parte degli Svizzeri. Da ultimo, la crescente crisi internazionale con pesanti riflessi anche nel nostro Paese. Emblematico è l'esempio della Francia che ha ridimensionato l'entità del trasporto merci per ferrovia con un inevitabile calo in FS, quantificabile in un 30%, dovuto pure alla nostra totale dipendenza da SNCF in quanto non abbiamo mai dialogato direttamente con i clienti francesi.

Nel 2005 non sarà possibile rispettare il budget lato ricavi e pertanto occorrerà intervenire sui costi per ottenere lo stesso risultato del conto economico. Auguriamoci poi che i buoni risultati del settore viaggiatori possano compensare le perdite di Cargo!

Cominciamo a vedere i primi segnali di ripresa, con il cambiamento dei modi di approccio alla clientela, con l'aumento del numero della forza vendita ed a seguito della predisposizione di un progetto di logistica nazionale. Il tutto può portare a notevoli successi: "la partita è aperta".

Certo, occorre investire nelle risorse, anche nuove, in dirigenti provenienti dall'esterno. Personalmente la mia preferenza va verso il dirigente aziendale, in quanto è già inserito nell'organizzazione, ma ciò non è possibile quando mancano le specifiche competenze. Mi riferisco per esempio ad esperti nel settore commerciale e nel marketing, al project management per progetti di investimento, ad esperti in modelli matematici per simulazioni.

Ad oggi tutti gli ingressi dall'esterno hanno riguardato queste aree, con l'unica eccezione del nuovo Direttore Operazioni Tecniche che è un leader nel settore della manutenzione.

In riferimento al turnover dei dirigenti nell'ultimo triennio (*n.d.r. somma di uscite + nuovi dirigenti sul totale dei dirigenti*) abbiamo registrato questi dati: nel 2003 il 14%, nel 2004 il 7% e nel 2005 la previsione è del 22%. Facendo la media degli ultimi due anni si ottiene il numero del 2003.

Riguardo al numero di nuovi dirigenti in Trenitalia abbiamo questi numeri: nel 2003, 38 unità, nel 2004, 16 unità, nel 2005 la previsione è di 52, di cui solo la metà è data da assunzioni dal mercato esterno; le altre sono promozioni interne passaggiate infragruppo.

C'è da dire che come spesso avviene quando si assumono dipendenti, il 50% sono bravi, il 30% molto bravi e il restante 20% meno bravi!

Ed infine le uscite. Nel 2003 sono usciti 21 dirigenti, nel 2004, 16 e nel 2005 la previsione è di 48 dirigenti in uscita.

I miei collaboratori mi hanno poi riferito che ci sono 31 quadri in posizione dirigenziale da risolvere, con incarichi assegnati negli anni 2002, 2003 e 2004.

Nel corso di quest'anno risolveremo le situazioni del 2002 e del 2003, con parte di quelle del 2004. Nel 2006 tutte le rimanenti. Per quanto riguarda il problema delle posizioni dirigenziali coperte ad interim, nel giro di un anno si arriverà al numero fisiologico di 5-6. Al riguardo stiamo lavorando alla "scheda di valutazione" e ai percorsi di carriera.

Sul numero globale dei nostri dirigenti c'è da dire poi che i nostri azionisti ci monitorano e ci controllano in continuazione! Infine, è prevedibile che con la riduzione dei livelli, alcune posizioni dirigenziali verranno meno.

A coloro i quali hanno maturato il diritto alla pensione verrà pertanto chiesto di uscire. Questo anche per far crescere gli uomini migliori che stanno in azienda.

Quali speranze, quali prospettive per il futuro? Se riusciremo ad aumentare il volume d'affari ci sarà spazio per tutti. Confermo la connotazione regionale che assumerà la B.U. Passeggeri, ma nessuno ne risulterà danneggiato e del resto non c'è alcun motivo per tornare indietro.

In conclusione, mi sento di affermare che non è allo stato pensabile di quotare in Borsa il segmento di business a media e lunga percorrenza.

Analoga situazione per il settore merci: per Cargo, che rimarrà parte integrante di Trenitalia, come si dice, "abbiamo gettato il cuore oltre l'ostacolo".

Per quanto riguarda la sicurezza il nostro impegno è massimo e ci adopereremo per migliorare ulteriormente gli standard.

In passato, rispetto alle strategie, non sempre è stata imboccata la strada della semplificazione. Ci sono ancora problemi da affrontare a fondo come la manutenzione e la produzione tecnica. Ci stiamo lavorando.

Personalmente, assieme ai miei collaboratori, sono disposto a discutere di tutti i problemi sul tappeto, ad instaurare un continuo colloquio con voi. In questi mesi ho incontrato oltre 12.000 ferrovieri!

Il momento non è facile e stare insieme aiuta, quindi massima disponibilità al dialogo. Sono ottimista, le opportunità da cogliere sono superiori ai rischi. Abbiamo buone possibilità per venire a capo e l'Azienda è incamminata nella giusta direzione.

## AVVISO

**Siamo costretti, per assoluta mancanza di spazio, a rinviare la pubblicazione della "Cronologia degli eventi e delle leggi riguardanti la costruzione e lo sviluppo delle ferrovie italiane" predisposta a cura dell'ing. Bruno Cirillo. L'articolo verrà pubblicato nel prossimo numero di F&S.**



## La Segreteria Generale incontra i colleghi della Sicilia

Il Coordinatore della RSA della Sicilia, Fernando Pedone, salutando i colleghi della Segreteria Nicola Tosto e Roberto Martinez e il Presidente della Commissione Studi, Antonio Ceccarelli, giunti a Palermo per una visita ai colleghi dell'Isola, ha ringraziato i tanti dirigenti siciliani intervenuti all'Assemblea indetta nell'ex Palazzo Compartimentale di via Roma e ha pregato il Segretario Generale, Nicola Tosto, di informare i presenti sullo stato dei rapporti con le diverse Società del Gruppo. In particolare gli ha chiesto di cercare di spiegare quello che sta accadendo in Trenitalia, testimoniando lui stesso per conto dei dirigenti siciliani il momento di grave disagio che stanno attraversando i colleghi di quella Società. Tosto ha avvertito subito che il momento particolare di Trenitalia è ben conosciuto dalla Segreteria Generale e che le attività della Segreteria stessa sono tutte finalizzate al monitoraggio e al controllo di quanto sta succedendo in questa importante società del Gruppo.

A questo proposito ha ricordato che si sono già svolti degli incontri tra l'Amministratore Delegato, Testore, e una delegazione della RSA, accompagnata dalla Segreteria Generale, nel corso dei quali si è iniziato un confronto sulle principali problematiche che riguardano il rapporto fra azienda e dirigenti e il futuro dell'azienda stessa.

Inoltre, ha ricordato Tosto, il numero di maggio di Ferrovie & Servizi è quasi interamente dedicato a Trenitalia e presenta una interessante intervista esclusiva nella quale, proprio l'Amministratore Delegato di Trenitalia, fa il punto sugli obiettivi che la Società si sta dando e sulla riorganizzazione alla quale si sta mettendo mano per il raggiungimento di quegli obiettivi.

Tosto ha detto che l'attuale riorganizzazione aziendale, nonostante le assicurazioni ricevute e alla luce di quanto è stato illustrato al sindacato dal vertice di Trenitalia, non viene ritenuta da Assidifer soddisfacente, anche perché le immissioni dirigenziali che sono state avviate negli ultimi mesi hanno creato una specie di ulteriore stratificazione rispetto alle posizioni precedenti: chi è entrato non ha sostituito chi c'era, gli si è solo sovrapposto, creando un livello gerarchico funzionale in più e sfilando il ruolo di chi già operava nella struttura.

Chiudendo l'informativa su Trenitalia, Tosto ha ricordato ai presenti che il 14 giugno, al prossimo Consiglio nazionale di Roma, interverrà anche l'ing. Testore. Ha auspicato, in proposito, la massima partecipazione dei Consiglieri e ha invitato tutti i colleghi che fossero per qualche motivo a Roma ad intervenire.

Una informativa precisa è stata poi data sul Previdai.

In particolare Tosto ha evidenziato come chi aderirà all'aumento della contribuzione Previdai - possibile dopo l'accordo specifico sottoscritto con l'Azienda - si troverà, di fatto, un aumento dello stipendio pari all'uno per cento qualora l'aumento sottoscritto sia del due per cento.

Circa la politica retributiva, ricorda che quest'anno ci saranno due importanti e positive novità.

La prima, l'aumento dei colleghi cui verranno assegnati gli obiettivi per l'MBO: si andrà da poco più di 300 del 2004 a circa 550 del 2005.

La seconda, la gestione dello stesso MBO: fino al 2004 gli obiettivi venivano indicati e concordati quasi alla fine dell'anno mentre nel 2005 sono stati assegnati già fra aprile e maggio.

Alla relazione della Segreteria Generale sono seguiti animati e ben articolati interventi da parte dei dirigenti presenti e in particolare i colleghi siciliani hanno posto all'attenzione di Tosto e Martinez su alcuni problemi specifici particolarmente avvertiti sul territorio.

Uno di questi riguarda il trattamento delle trasferte, procedura che viene giudicata troppo complessa e che, così come è stata concepita attualmente, comporta una attenzione e un monitoraggio continuo per verificarne la corretta liquidazione, monitoraggio che si traduce troppo spesso in inutili e gravose perdite di tempo.

Da parte di qualcuno si è evidenziato il fatto che le diverse realtà ferroviarie che operano sul territorio - RFI, Trenitalia e altre - dialogano fra loro in modo assolutamente insufficiente e questo fatto complica la vita lavorativa a tutti.

A questo proposito si è evidenziato come l'Assemblea Assidifer sia stata, da tempo, la prima vera occasione per riunire intorno allo stesso tavolo dirigenti rappresentanti delle diverse realtà ferroviarie dell'Isola. Si chiede al sindacato di intervenire sugli organi centrali FS per promuovere delle iniziative di comunicazione che risolvano queste situazioni di non dialogo.

Dagli interventi si è comunque evidenziato in tutta la sua gravità il malessere dei colleghi di Trenitalia: i problemi di Passeggeri, di Trasporto regionale e le diverse problematiche di Cargo affliggono molti dirigenti che sperano anche in una presa di posizione specifica del sindacato per contribuire in modo fattivo alla risoluzione degli stessi.

In conclusione, quello che è emerso ancora una volta in modo inoppugnabile è dunque il clima diverso che si vive nelle diverse società del Gruppo: da quello più o meno sereno e quasi cameratesco che si respira in RFI, all'aria pesante, cupa, angosciante che connota gli ambienti di Trenitalia.

Tosto, chiudendo la vivace, affollata e interessantissima Assemblea palermitana, ha dato risposte ai diversi quesiti posti e ha sottolineato come queste riunioni rappresentino una delle poche occasioni che permettono ai colleghi non solo di incontrare la Segreteria Generale, ma di incontrarsi fra loro, scambiarsi esperienze, di esporre ciascuno i propri problemi, di cercare insieme la soluzione di essi. Ringraziando tutti i presenti, Tosto e Martinez hanno auspicato, infine, che il dialogo tra territorio e organi del sindacato possa continuare in tutta Italia con l'attenzione e la partecipazione che Palermo, ancora una volta, ha ampiamente dimostrato e assicurato alla Segreteria Generale.

(r.m.)

## La riorganizzazione di Trenitalia

Ho partecipato con grande interesse al Consiglio nazionale del 14 giugno. La presenza dell'ing. Testore era attesa e quanto mai opportuna vista la situazione in atto a Trenitalia.

Penso che in quella Società ci siano soprattutto due ordini di problemi che riguardano i dirigenti e il loro sindacato.

In primo luogo, problemi squisitamente sindacali, non lievi, che riguardano la tutela dei dirigenti rispetto alla massiccia riorganizzazione di Trenitalia. Si sta rivoluzionando un assetto, peraltro ancora non completato, che pure non era stato facile realizzare. Ci si era mossi verso la piena responsabilizzazione delle linee di business e la conclusione del processo avrebbe dovuto essere la societizzazione delle divisioni passeggeri, trasporto regionale e cargo.

Ora cambia tutto, come ampiamente descritto da autorevoli colleghi su questo giornale. In questa fase di nuovo cambiamento si dovrà esigere rispetto per le persone coinvolte, che saranno tante, e perché usciranno dall'azienda, o perché dovranno cambiare mestiere o perché dovranno abituarsi a lavorare in altro modo e con nuovi colleghi in considerazione del rilevante numero di dirigenti immessi dall'esterno. Sottolineo che quando parlo di persone non parlo solo di dirigenti ma di quadri e di ferrovieri tutti.

In secondo luogo, ci sono problemi di impegno per il rilancio di Trenitalia, in considerazione degli insoddisfacenti risultati finora raggiunti, in particolare nel settore Cargo. Testore sostiene che proprio questi risultati insoddisfacenti impongono uno sforzo riorganizzativo i cui effetti positivi si vedranno nel tempo. Non ritengo di poter intervenire nel merito, però qualche riflessione di carattere generale penso proprio di poterla e doverla fare. Trenitalia è essa stessa il prodotto di una trasformazione. Non fu facile, tempo fa,

mettere ordine fra i ruoli dello Stato, del gestore dell'infrastruttura e dell'impresa di trasporto, sullo sfondo della liberalizzazione del trasporto ferroviario.

Non dimentichiamo che le ferrovie sono in riorganizzazione permanente dal 1986, anno della riforma, la famosa 210. Venti anni di continui cambiamenti, di rifacimenti e riorganizzazioni avrebbero annientato qualsiasi impresa ma le ferrovie hanno resistito perché sono un'impresa veramente straordinaria, in quanto sono straordinari i ferrovieri, i loro quadri e i loro dirigenti.

Ma andiamoci piano. Ogni processo di ristrutturazione introduce nell'impresa, vista come un organismo vivente, dei virus e dei germi patogeni che possono far ammalare l'impresa e alla lunga portarla al collasso (incidente o tracollo economico i fattori devastanti, in ogni caso deperimento e pura sopravvivenza). Non esagero, ci sono precedenti di disastri aerei le cui cause remote sono state ufficialmente individuate in processi riorganizzativi poco studiati e curati, e soprattutto condotti con eccessiva fretta rispetto all'inerzia del sistema.

La cosa è particolarmente delicata se si tocca la prima linea operativa, in particolare i macchinisti. Fu faticoso e difficile dividerli sulle tre linee di prodotto, passeggeri, trasporto regionale e cargo, perché bisognava evitare la perdita di quel sapere nascosto che è tipico degli aggregati sociali chiusi. Questi sono come un iceberg del quale si vede solo la parte emersa che è il 10% del totale, la cultura vera è nel residuo 90% che può essere distrutto "risagomando" l'iceberg.

Quella riorganizzazione riuscì. All'epoca io giravo l'Italia facendo audit a tempo pieno per cercare di cogliere subito eventuali "crepe".

Ora le tre famiglie del macchinista sono distinte e se si vogliono rimettere insieme i mac-

chinisti del trasporto regionale, sempre più simili ai colleghi del trasporto urbano, con quelli della lunga percorrenza passeggeri, eurostar ed interciti, sempre più simili a piloti di aereo, si commette un pericoloso errore, i cui effetti potrebbero vedersi alla lunga ed in maniera drammatica. Non oso poi pensare ad una fusione con i macchinisti del cargo, uomini che lavorano essenzialmente di notte, abituati ad un basso livello di tecnologia.

Ho ritenuto di occuparmi finora di sicurezza perché penso che essa abbia il diritto di precedenza in ogni occasione, ma voglio fare una riflessione anche sulla parte "commerciale" dell'intervento dell'ing. Testore. Testore ha detto che ha dovuto assumere esperti di marketing perché in azienda non ce ne erano.

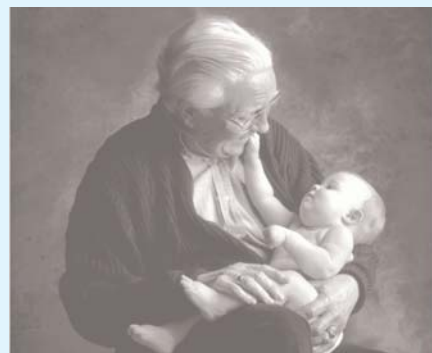
La cosa mi turba. Ricordo che è dal 1986 che si dice che l'azienda è debole perché non sa fare marketing e, per questa ragione, si sono chiamati diversi presunti medici specializzati al suo capezzale. Possibile che tutti i colleghi che sono stati chiamati finora fossero degli incapaci? Non sarà che ci sono degli elementi strutturali tipici della modalità ferroviaria che non consentono di fare marketing? In definitiva di vender di più? Ai corsi della Bocconi del 1986 ci fu detto che fare marketing vuol dire attirare il cliente. Ma, mi chiedo, sarà possibile fare marketing quando si hanno i vincoli che hanno le ferrovie? Tariffe bloccate o quasi, equivoco del ruolo di servizio pubblico, pluralità di soggetti esterni postulanti ciascuno per il proprio orticello o per i propri interessi, non ultimo quello elettorale...!

Ecco, io credo che in questo contesto sia complesso fare marketing nelle ferrovie e se è così, anche i nuovi uomini che sono stati portati di recente in azienda non avranno di sicuro vita facile.

Sergio Graziosi

## HDI Assicurazioni

Al tuo fianco, ogni giorno



2001: nasce  
dall'evoluzione di  
BNC Assicurazioni  
la Società  
HDI Assicurazioni...

...una giovane, moderna Compagnia che fa parte del grande Gruppo assicurativo tedesco, di rilievo internazionale, HDI, e che nasce con la missione di proteggere e sviluppare il tenore di vita delle persone e la loro qualità di vita in ogni stadio della loro crescita individuale e familiare. Una nuova realtà che

affonda le sue radici storiche in un lungo processo evolutivo iniziato oltre un secolo fa.

...in esclusiva per i Ferrovieri

**Multiplo**, un unico sistema assicurativo, che offre fino a 11 Protezioni modulari, dall'auto alla persona;

**La polizza di assicurazione per inidoneità al servizio**, il primo prodotto esclusivo per il personale di macchina e viaggiante delle Ferrovie;

**Il Partner per la Vita**, il sistema d'offerta per la gestione del risparmio, articolato in quattro Proposte: Impronta, Arcobaleno, Solo Domani, Tascaforte;

**Itinerari di Sicurezza**, il sistema di soluzione a tutela della qualità della vita, che prevede tre Proposte: Persona, Patrimonio, Attività;

ed inoltre, HDI Assicurazioni, tramite la sua partecipata InLinea, ha costituito insieme alla Fondazione Banca Nazionale delle Comunicazioni e all'Istituto Finanziario del Lavoro **BNC Assistenza e Solidarietà**, un'Associazione senza scopo di lucro, che opera in aiuto dei Ferrovieri e delle loro famiglie.

**HDI Assicurazioni offre in esclusiva a tutti i Ferrovieri la possibilità di corrispondere i premi assicurativi in comode rate mensili con trattenuta sullo stipendio.**

http://www.hdi.it  
http://www.inlinea-hdi.it

**HDI**  
ASSICURAZIONI