

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Mario Bassini

Direttore Personale e organizzazione, Actv S.p.A.

Viaggiare tra i canali a Venezia può essere tra le esperienze più belle che una persona possa vivere, dal Canal Grande è impossibile non rimanere stupefatti dalla magnificenza di palazzi e chiese in una delle città più belle al mondo. Il particolare che non sfugge ai numerosi turisti è il fatto che Venezia sia l'unico centro nel globo che si visita navigando e spesso lo si fa sul tipico mezzo di trasporto pubblico locale: il “vaporetto”. È evidente che facciamo riferimento al trasporto pubblico veneziano, parliamo di Actv attiva nel ramo del trasporto pubblico locale (TPL) dal 1904. L'azienda di trasporti, con un volume di affari annuo pari a circa 250 milioni di euro, che in molti danno per scontato con il suo essenziale lavoro di connettività tra laguna e terraferma, se bloccata ferma di fatto l'economia e la mobilità del centro abitato. Actv però non è solo trasporto lagunare, con oltre 150 imbarcazioni operanti 24 ore al giorno per 365 giorni l'anno, bensì è anche trasporto su gomma, con il servizio autobus per la zona di Mestre, il suo *interland* e oltre, e trasporto su gomma vincolato con i tram recentemente inaugurati. I numeri appena elencati e i mezzi brevemente descritti dimostrano la grande particolarità di Actv rispetto a tutte le aziende di trasporto pubblico nazionali ed internazionali, che non possono vantare nulla di lontanamente paragonabile.

Actv, oltre ad avere un sistema di trasporti così complesso, deve ovviamente gestire lo spostamento dei suoi clienti: turisti, che Venezia conta a milioni, circa 21 all'anno, e bacino di utenza locale, solo per Venezia e Mestre siamo intorno alle 280 mila unità; in totale, tra navigazione e automobilistico, l'azienda conta oltre 180 milioni di passeggeri nell'anno. Per far fronte ad un impegno del genere il trasporto pubblico veneziano opera con grande destrezza grazie ai suoi 3 mila dipendenti circa divisi tra Actv, ramo dedicato al solo servizio di trasporto, e Vela, la branca operante nel commerciale, marketing e sviluppo di potenzialità delle biglietterie presenti sul territorio cittadino. Ciò nonostante questa non è l'unica ripartizione delle maestranze: infatti dei 3 mila dipendenti circa mille operano nel trasporto su gomma, che conta circa 90 milioni di passaggi l'anno, altri mille nella navigazione, anch'esso con 90 milioni di passaggi l'anno, e infine gli ulteriori mille addetti a mansioni impiegate interne, manutenzione e biglietteria. «I turisti tengono in piedi i conti dell'azienda ma i nostri *stakeholders* sono di natura completamente diversa, infatti il pacchetto di maggioranza di Actv è detenuto dal Comune di Venezia: con le liberalizzazioni siamo passati da azienda municipalizzata a società per azioni, un cambiamento che doveva es-

sere operato per sviluppare adeguatamente il business dell'impresa», ci spiega Mario Bassini, Direttore Personale e organizzazione di gruppo, Actv S.p.A., economista con un passato in Fiat, Gruppo Lucchini, Ave S.p.A. e A2A.

Dottor Bassini, come si è evoluta la struttura proprietaria di Actv negli anni?

Quando Actv si è proiettata sul libero mercato ha dovuto creare le condizioni per trasformarsi da azienda municipale ad azienda moderna e cambiare gli schemi di gestione rispetto al passato. A fronte di questo cambiamento si sono verificate le necessità di creare una divisione HR e in quel momento è iniziata la vera sfida. Purtroppo le pesanti influenze del quadro politico nella gestione aziendale hanno comportato un forte rallentamento della privatizzazione dell'impresa municipalizzata rendendo il processo lento e incerto. Questo controllo ha anche inciso negativamente sullo sviluppo industriale dell'impresa, ma è un problema che si riscontra sempre ove la sfera pubblica e politica si mischiano con l'industria. Inoltre – come già accennato – il nostro azionista di maggioranza è il Comune di Venezia nella persona del Sindaco e, benché periodicamente si profilino dubbi di varia natura sulla consistenza dei contributi pubblici al servizio, spesso ci vengono richiesti maggiori servizi non sempre con adeguato sostegno finanziario, un vero controsenso che a volte dà la “sensazione” di voler massimizzare i risultati nel breve periodo per recuperare consenso politico.

Il mondo imprenditoriale e statale post-crisi sta cambiando e ovunque sono state attuate politiche di risparmio e ridimensionamento della spesa, qual è la sua opinione in proposito?

Penso stia emergendo un quadro generale dimostrante il fatto che probabilmente il Paese abbia vissuto a lungo oltre i suoi mezzi e adesso è un *must* diventare più morigerati, dunque una politica di risparmi è sicuramente una soluzione condivisibile. Ciò nonostante noi siamo un servizio e, a fronte di possibili tagli ai fondi, una delle domande più difficili a cui dare risposta riguarda, ad esempio, il mantenimento o meno delle linee per pochi clienti. In una ottica prettamente industriale probabilmente non conviene; visto però il settore in cui

opera Actv e il ruolo che ricopre, è importante capire quali sono le conseguenze e le dimensioni sociali del taglio di collegamenti. Infatti, c'è la seria possibilità di creare un disagio significativo che inneschi una serie di penalizzazioni per le fasce deboli della popolazione: il TPL permette di mantenere vivo il tessuto sociale e staccare delle spine può significare l'isolamento di interi contesti urbani. Dunque, penso sia necessario riflettere prima sulla qualità della spesa e di una possibile riqualificazione della stessa attraverso una sua rimodulazione. Inoltre, Actv fino al 1995 si presentava come un tipico “carrozone” con buchi nel bilancio del valore di parecchi miliardi di vecchie lire; da quell'anno però i conti sono tornati in pareggio grazie ad un percorso virtuoso che abbiamo voluto impostare e seguire non senza sacrifici. Non ritengo pertanto appropriata l'impostazione che preveda tagli di fondi in egual misura verso tutte le strutture pubbliche senza alcuna differenziazione: dopo anni di oculatezza i nostri margini di miglioramento di riduzione dei costi sono assai ridotti rispetto a realtà che per anni hanno utilizzato con minor oculatezza i fondi loro destinati.

Dottor Bassini, quale contributo specifico è stato richiesto alla funzione risorse umane?

Prima di tutto è necessario comprendere con un atteggiamento critico fino a che punto la divisione risorse umane è una funzione strategica per l'azienda. A mio avviso penso che l'apporto delle HR è dichiarato in ogni modo possibile ma quanto predicato è poco praticato nella realtà dei fatti; al momento gli “addetti ai lavori” sono spesso impegnati in attività di basso cabotaggio mentre c'è poca attenzione verso temi di maggiore rilievo che potrebbero essere sviluppati e su cui si dovrebbe lavorare di più. Mi spiego: fino a poco prima dell'arrivo della crisi la *direzione del personale* era decisamente evoluta da una dimensione prevalentemente di centro di potere e aveva assunto il compito di azionare nuove leve, un servizio con meno incombenze sindacali e con competenze più tecniche, fino ad assumere una forma che potremmo definire consulenziale. Con l'arrivo della recessione c'è stato un ritorno al passato che ha riportato sulla terra le HR, ma l'apporto strategico è stato considerevolmente ridotto in quanto si è preferito in molti casi agire con gli antichi strumenti su a-

spetti moderni e attuali, come ri-organizzazione e formazione. Riflettendo mi rendo conto che le risorse umane hanno dovuto rispondere alla congiuntura economica con ridimensionamenti e licenziamenti imprescindibili ma, con grande rammarico, è evidente che non è stato possibile lavorare utilizzando altri elementi. Il vero problema di molte realtà industriali è stato quello di non aver impostato le basi per la ripartenza, attività necessaria per affrontare il mercato in ripresa con maggiore aggressività, un mercato più esigente, più selettivo e più competitivo. Anche Actv ha commesso questo errore, abbiamo speso tante energie nelle relazioni senza pianificare il nuovo avvio del mercato post-crisi: come detto, da operatori nelle relazioni industriali siamo diventati un servizio e successivamente una nuova funzione che ha ben poco di strategico. In definitiva penso che da oggi la competizione sarà più dura rispetto al passato, non abbiamo valorizzato abbastanza le risorse necessarie per affrontare le sfide più prossime.

Quale rapporto c'è tra azienda e azionariato di maggioranza? Tale rapporto incide nelle relazioni industriali di Actv?

L'azionista di maggioranza incide molto in Actv, in modo determinante nella voci che vanno a dimensionare il budget aziendale, in ottica di introiti, di risparmio o di spesa, ma è bene ricordare che una politica aziendale di ridimensionamento delle spese passa anche dalla forza lavoro, che in Actv raggiunge quasi il 60% delle spese totali. Il peso dell'azionista di maggioranza si avverte soprattutto nel ruolo che ricopro, una posizione difficile da gestire e altrettanto complessa da illustrare; preferisco volgarizzare il mio compito affermando che per operare fruttuosamente è fondamentale disinnescare in anticipo possibili questioni insidiose future. Con l'esperienza ho imparato a lavorare sui margini e a crearmeli tentando poi di sfruttare al meglio questi "cuscinetti" per gestire le problematiche che sono certo verranno sollevate e che sarò costretto ad affrontare. Dunque, la mia posizione ha l'obbligo di guardare costantemente in prospettiva e lavorare in ottica preventiva anche nelle relazioni industriali, principalmente perché ogni significativo squilibrio può portare ad un sensibile dissenso da parte della "popolazione" aziendale, che riverbera sul cittadino (nonché elettore) del Comu-

ne di Venezia, il riferimento di Actv. Provo a spiegarvi: un aumento delle tariffe, uno sciopero o una riduzione di servizi non sono "lussi" che possiamo allegramente permetterci, in quanto l'utente si lamenterebbe di ciò nei confronti del Comune, nostro azionista di maggioranza, che a sua volta innescerebbe un'immediata reazione nei confronti di Actv, per evidenti problemi di consenso.

Dottor Bassini, ci può dare un parere sul sistema di ammortizzatori sociali attualmente in vigore?

Il primo ammortizzatore sociale che conosco forse è proprio Actv... Dico questo perché la maggior parte della gente pensa che siamo una realtà imprenditoriale solida e facoltosa, tuttavia non si rende conto che anche noi subiamo venti di crisi e le assunzioni di salvataggio in questo momento sono davvero impraticabili! In ogni caso in Actv non abbiamo al momento mai utilizzato strumenti di sostegno al reddito (con l'unica eccezione, in tempi remoti, dei contratti di solidarietà), ciò nonostante ho la sensazione che abbiano funzionato particolarmente bene sostenendo efficacemente il sistema. Propongo, comunque, un'inversione di rotta sul tema: è necessario attivarsi per delle politiche di rilancio e di espansione del tessuto industriale nonché del mercato del lavoro italiano, che non possono certo guardare positivamente in prospettiva se vengono introdotte sole politiche di taglio della spesa.

Cambiamo argomento. Come mostrano dati recenti, la produttività risulta ancora essere una nota dolente per il nostro Paese. Come è affrontato questo tema in Actv?

Dal mio punto di vista la retribuzione variabile incide considerevolmente sulla produttività delle imprese. Tuttavia ritengo ci si debba adeguare maggiormente a quanto si era detto nel 1993 scommettendo in maggior misura sul binario del PDR, riducendo nel contempo la pressione fiscale sullo strumento, soprattutto in ottica di rilancio dell'economia nazionale. Quest'ultima, infatti, è un meccanismo molto articolato e complesso che necessita continuamente di gas per funzionare bene; il propellente di cui ha grande bisogno dovrebbe arrivare, a mio parere, dalla defiscalizzazione che

però attualmente riconosce sgravi rilevanti solo a soggetti appartenenti a fasce di reddito basse e incide comunque su quote poco significative di reddito. Sotto questo punto di vista trovo alquanto velleitario confrontarsi con realtà come Cina e India; i nostri termini di paragone dovrebbero essere Francia e Germania, due Paesi vicini all'Italia ma che hanno tassi di produttività maggiori rispetto al nostro e vantano imposte meno gravose. Inoltre, i temi della produttività e della defiscalizzazione dovrebbero essere tra gli argomenti da rendere appetibili alle relazioni industriali italiane, soprattutto per dare man forte e giustificare maggiormente l'operato di quelle componenti sindacali che hanno dimostrato di voler cooperare con le imprese e il Governo. Infine, a causa della scarsa defiscalizzazione è facilmente riscontrabile nel lavoratore medio italiano una limitata disponibilità allo straordinario, ciò in quanto è inadeguatamente stimolato: fare lavoro aggiuntivo non sempre fa la differenza sperata in busta paga...

Ci può brevemente illustrare gli aspetti peculiari del vostro integrativo aziendale?

Il nostro integrativo aziendale è stato concluso in maniera formalmente ineccepibile poco tempo fa: abbiamo concordato con la maggior parte delle parti al tavolo (5 sigle su 6) la durata triennale dell'accordo prevedendo un premio variabile che si basa su risultati aziendali, indicatori di settore e prestazioni individuali legate soprattutto alla presenza. Ho voluto assolutamente evitare meccanismi di autotutela soprattutto per riconoscere la serietà dell'impianto impostato, sono contrario alle giustificazioni che possano prevedere un riproporzionamento del PDR a causa del mancato raggiungimento dei parametri individuati dalle parti.

Le chiediamo un parere anche sull'accordo interconfederale del 15 aprile 2009.

Sono alquanto scettico sulla nuova impostazione, soprattutto perché non percepisco un reale cambiamento del sistema. In ogni caso, anche senza la Cgil, rimango dell'opinione che per far funzionare l'accordo ci debba essere la volontà delle parti firmatarie. Spero che la nuova impostazione responsabilizzi i sottoscrittori in termini di serietà e consapevolezza. Questo può incidere positivamente

sulle relazioni industriali incentivando il sistema industriale italiano; l'alternativa potrebbe essere il crollo della struttura, speriamo non si riscontri il solito atteggiamento gattopardesco tipicamente italiano... Un argomento critico che vorrei sollevare riguarda l'interpretazione degli accordi: è assolutamente necessario trovare regole precise e chiare per evitare distorsioni degli istituti, mi esprimo sia nei confronti dei sindacati che dei datori di lavoro. Infine noto con disappunto un numero elevato di Ccnl; riducendoli si potrebbero abbassare i costi e sottolineo il fatto che esistono economie ben più sviluppate ed evolute della nostra che vantano molti meno Ccnl.

Ci può dare un giudizio sulle recenti vicende legate al settore dell'auto?

Nel mio passato professionale posso vantare anche un periodo in Fiat e, conoscendo le complessità di tale realtà, mi è veramente difficile rispondere con una battuta. A mio avviso tutta la vicenda è stata oggetto di un risalto mediatico esagerato che non ha offerto il giusto spazio al piano industriale proposto che avrebbe il compito di rilanciare il marchio Fiat e recuperare quote di mercato con nuovi modelli. Inoltre, il faro costante puntato sulla vicenda non ha fatto altro che acuire le posizioni delle parti; mi sento di appoggiare la tesi secondo cui è arrivato il momento di rinegoziare realisticamente al ribasso alcune condizioni di lavoro tramite buone relazioni industriali: quando il vento cambierà, muteranno – si spera nuovamente al rialzo – anche i patti concordati oggi. Per concludere mi sento di aggiungere che l'alternativa all'accordo sarebbe stata la chiusura degli stabilimenti; solo una parte del sindacato ha compreso il pericolo e ha deciso di mettersi in gioco per lavorare in prospettiva.

Qual è la sua opinione sul sindacato?

Oggi il sindacato si trova in una posizione troppo spesso retrograda, le sigle sindacali hanno radicalizzato un confronto su posizioni diverse al loro interno che si riverberano in maniera ampia verso l'esterno. Ad oggi la Cgil è sicuramente la più rappresentativa mentre Cisl e Uil hanno dimostrato di poter incidere meno delle aspettative. In generale probabilmente a me sarebbe piaciuto sentir parlare

di più di consultazione che di concertazione... In ogni caso il processo di maturazione delle organizzazioni sindacali è ancora lento: sia il loro apparato che i loro rappresentanti hanno poco in comune con chi effettivamente rappresentano, parlo soprattutto delle fasce giovanili che non si riconoscono più in queste associazioni. Probabilmente il paradosso sta nel fatto che i vertici dei sindacati troppo spesso non hanno mai veramente vissuto la “fabbrica”, cioè la realtà lavorativa e operativa, ma si contrappongono in maniera radicale verso le aziende; a fronte di ciò mi chiedo se non siano diventati organizzazioni politiche, prima che sindacali: un cambiamento del genere avrebbe influenze negative sulle relazioni industriali italiane perché farebbe perdere autorevolezza a una parte del tavolo. Infine provo a rapportarmi nelle situazioni concrete in cui vediamo addirittura divisioni nelle RSU aziendali: a tal proposito mi sovviene un flashback in cui si parlava a lungo di un possibile sindacato unico...

La rappresentatività sta diventando sempre più una delle criticità irrisolte del nostro sistema di relazioni industriali: a suo parere sono le parti sociali che devono arrivare ad una soluzione o è lo Stato che deve sciogliere il difficile nodo?

Trovo sia difficile pensare ad un intervento da parte del legislatore, soprattutto perché esistono già delle regole che definiscono la disciplina della rappresentatività, ciò nonostante il quadro normativo deve essere aggiornato. In Actv esiste una situazione anomala in cui l'integrativo aziendale è firmato anche da associazioni di categoria non sottoscrittrici del Ccnl, diciamo che alcune sigle sindacali si sono guadagnate sul campo la loro rappresentatività e il loro posto nel tavolo delle trattative. Districarsi con così tanti interlocutori non è facile, ciò nondimeno devo ammettere che è assai stimolante cercare di tenere la barra a dritta per dimostrarsi all'altezza della situazione.

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

Il progetto potrebbe essere auspicabile, però c'è da chiedersi quanti lavoratori siano in grado di partecipare. I sistemi di partecipazione stranieri sono stati inseriti col tempo e si sono perfezionati negli

anni, la nostra realtà industriale nazionale nondimeno è caratterizzata da imprenditori che non sono propensi a cedere terreno su questo campo; forse c'è da chiedersi se è il sindacato a non essersi evoluto sul punto o se è stato il background industriale italiano che non glielo ha permesso.

Ha mai avuto la possibilità, durante la sua carriera professionale, di provare ad impostare un sistema partecipativo?

In passato durante un rinnovo dell'integrativo aziendale ho provato a coinvolgere le RSU in corsi di formazione che permettessero loro di comprendere i sistemi di valutazione oggetto della trattativa; purtroppo nei successivi incontri con le controparti sindacali mi trovavo al tavolo soggetti diversi da quelli formati che ovviamente non coglievano pienamente ciò di cui si stava parlando nella contrattazione. Invece, nella mia esperienza in Actv sono riuscito ad attivare una sorta di sistema partecipativo legato alla formazione: vista la necessità di un accordo col sindacato per accedere ai fondi interprofessionali abbiamo concluso una intesa con le organizzazioni sindacali secondo cui il 30% dei finanziamenti ricevuti viene destinato ad attività formative proposte dalle RSU e ammetto con soddisfazione che abbiamo riscontrato ottimi risultati sul punto.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa?

Sul tema Actv sta iniziando a impostare i primi progetti: esiste una polizza sanitaria per dirigenti e quadri, un sistema di ristorazione aziendale interna e la tessera per usare gratuitamente i nostri mezzi al fine di incentivare una condotta rispettosa dell'ambiente. Il tema del welfare aziendale rimane comunque un tema difficile da affrontare per la nostra impresa, recepire le necessità di circa 3 mila persone può essere arduo per chiunque ma l'ulteriore ostacolo che noi troviamo è la vastità del territorio su cui operiamo che non permette di agire profittevolmente per tutti col rischio di escludere fasce di dipendenti.

Può raccontarci qualche progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando adesso cui

tenete particolarmente?

Abbiamo costituito una scuola di formazione interna per materie legate alla marineria o ad altre assimilabili a ciò che viene fatto in Actv, abbiamo un patrimonio di conoscenze alquanto considerevole da trasmettere ai nostri dipendenti. Da un lato questo progetto ci ha fatto risparmiare docenze esterne, dall'altro le maestranze aumentano considerevolmente le competenze; la vera sorpresa è stato il sano entusiasmo che ha caratterizzato la partecipazione alle lezioni. Insomma realizziamo migliaia di ore di formazione e manteniamo viva la nostra enciclopedia interna basata sulla esperienza! Un altro progetto in via di ultimazione riguarda la sensibilizzazione del personale *frontline* nei confronti del cliente: attraverso un programma di formazione multimediale audiovisiva cerchiamo di far capire al personale, in maniera divertente e non invasiva, come comportarsi e approcciarsi in determinate situazioni. La vera difficoltà è stata quella di evitare che fosse l'azienda a far notare ai lavoratori l'errore o la scortesia, si è voluto pertanto inserire un soggetto terzo che, in modo simpatico, svolgesse questo compito: attraverso il riconoscimento di se stessi in certe situazioni i candidati vedono gli effetti del loro comportamento in maniera ironica.

Dottor Bassini, a proposito di ammodernamento del mercato del lavoro, ci sono numerose proposte di riforma in tema. Cosa ne pensa?

Sono affascinato dalla *flexicurity*, mi domando però se i tempi siano maturi per l'introduzione di un progetto del genere in Italia anche da un punto di vista finanziario... Nel nostro Paese siamo passati da un paradosso all'altro: per decenni la legislazione in materia giuslavoristica è rimasta pressoché immutata, poi negli ultimi anni abbiamo vissuto numerosi cambiamenti della normativa, a volte anche radicali, altre inutili! Dopo piccole e grandi riforme probabilmente è giunto il momento di fermarsi per capire cosa è stato fatto e di cosa abbiamo veramente bisogno per dare nuova linfa al mercato del lavoro, deve essere la nostra esperienza a dirci dove e come intervenire.

Per concludere, può dirci quale *dote* ritenete essere *irrinunciabile* per chi opera nell'area delle risorse umane?

Penso che per operare nelle HR sia necessaria la creatività, soprattutto in questi tempi, è una dote che ammiro molto e che viene apprezzata. Ha la caratteristica di sottolineare gli aspetti più piacevoli di un mestiere particolarmente complesso caratterizzato da flessibilità e cambiamenti repentini. Ogni giorno è diverso dal precedente e spesso siamo costretti a cambiare le carte sul tavolo, e in situazioni in cui cambiano le regole del gioco la creatività può essere una carta assolutamente vincente.