

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Massimo Boccaccio, Human Resources Director, TNT Global Express S.p.A.

Inizia con la spedizione di un semplice pacchetto in una delle sue 130 filiali sparse sul territorio nazionale e termina col suo arrivo a destinazione entro 24 ore. Un'operazione che può sembrare banale ma che cela il lavoro di tante persone e un'organizzazione complessa, che ha radici storiche italiane lontane.

Questa è la realtà di TNT Global Express S.p.A., le cui origini in Italia datano alla prima metà degli anni Sessanta, quando Luigi Giribaldi fondò la Traco S.p.A., di fatto il primo corriere espresso in Italia, inizialmente attiva solo in Lombardia e Piemonte. Traco, divenuta nel frattempo l'*express courier* nazionale di riferimento, fu poi rilevata nel 1984 dalla TNT, una multinazionale australiana acquistata a sua volta nel 1997 dalle poste olandesi. Attuando una politica di espansione mondiale, il Gruppo TNT N.V. è entrato così dalla porta principale anche nel mercato italiano dove, oggi, è l'azienda leader delle spedizioni espresse e servizi logistici, con oltre 700 milioni di fatturato, circa 3.000 dipendenti diretti, 5.000 partner e 140 tra filiali e *hub* stradali e aerei, sparsi per tutta Italia.

«Possiamo garantire la consegna di una spedizione

all'interno del territorio nazionale in meno di un giorno seguendo i nostri clienti nella loro realtà locale con soluzioni studiate *ad hoc*» ci spiega il Dottor Massimo Boccaccio, Human Resources Director, TNT Global Express S.p.A., torinese con un lungo passato in Fiat, una breve esperienza nel Gruppo Orlando a Firenze, dal 2004 in TNT e, in questo periodo, impegnato anche al rinnovo del Ccnl logistica e trasporti.

Dottor Boccaccio, quale contributo specifico è richiesto alla funzione Risorse umane in questo momento?

Ora che la crisi ha colpito, seppur in misura lieve, anche noi, il nostro compito è mettere in campo tutte quelle azioni necessarie quando il business rallenta; in TNT abbiamo di fatto bloccato assunzioni e straordinari, attivato piani di smaltimento ferie e chiuso i rapporti con i somministrati. Poi abbiamo fatto ricorso, per quattro mesi, alla cassa integrazione in deroga nella sede di Torino per circa 400 persone, attivando la settimana ridotta con prestazioni lavorative di quattro giorni su cinque e

proceduto alla mobilità in deroga per alcuni dipendenti di due filiali sarde che sono state chiuse. Siamo i primi a dover ringraziare l'espansione della cassa integrazione anche a settori come il nostro che prima ne erano esclusi, in quanto il nostro settore è sprovvisto di un ammortizzatore sociale del genere. È la prima volta che adottiamo un simile provvedimento e, per trasparenza con i dipendenti, abbiamo avviato un preciso programma di comunicazione volto a spiegare loro le ragioni dell'avviamento di questo strumento. Non è stato semplice spiegare i perché di questa "cura": nonostante le filiali continuassero a lavorare, il mercato era in calo e i margini di redditività si erodevano, non c'erano più profitti adeguati che sostenessero i ritmi lavorativi precedenti al periodo di crisi. Certe flessibilità che venivano date per scontate sono state rimosse e qualche punto è stato visto come un irrigidimento della struttura, tuttavia, visto l'ottimo rapporto che abbiamo con i nostri dipendenti, è previsto a breve un incontro per capire come venire incontro alle loro esigenze. Ci tengo a dire che l'azienda durante la recessione ha voluto "tagliare" per ultimo il costo del lavoro, una scelta difficile ma che si è resa indispensabile.

Dottor Boccaccio, ci può dare un suo giudizio sugli ammortizzatori sociali?

Sono stati fondamentali per superare senza drammi sociali questa crisi congiunturale, tuttavia sono strumenti che hanno un costo elevato per la società. Ritengo siano altresì onerosi per la stessa procedura; per fare un esempio, non sono ancora noti i tempi di erogazione dell'integrazione salariale da parte dell'Inps... In ogni caso esprimo un giudizio positivo visto che riescono a mantenere l'occupazione a fronte di forti cali produttivi, un sacrificio anche per gli stessi lavoratori che si vedono ridotta la retribuzione. Infine, se da un certo punto di vista sono strumenti che possono favorire il lavoro nero – un problema da affrontare e risolvere quanto prima – hanno il grande merito di evitare crisi di ordine sociale. Bisogna saper accettare il male minore...

Sul fronte relazioni industriali, che giudizio dà dell'accordo interconfederale dello scorso 15 aprile 2009?

I contenuti dell'accordo sono buoni e condivisibili

ma, in linea generale, le relazioni industriali del nostro Paese registrano un grande problema: manca la volontà di unire, manca quella coesione necessaria per affrontare temi complessi e di non facile soluzione. Alcune parti del tavolo di trattativa sono ancora legate a schemi ideologici che non portano a nessun risultato positivo per la società, purtroppo si trascura quella percentuale maggioritaria di persone che cercano lavoro e sicurezza nel loro futuro. I colleghi extra-europei ci vedono legati a riti bizantini in cui emergono individualismi e non si intravede la volontà di lavorare su schemi comuni e di aiutare il Paese ad uscire dalle secche in cui si è arenato...

Un problema, dunque, legato anche al sistema del Paese...

Proprio così, gli strumenti per rispondere ci sono ma non riusciamo a trovare la scintilla che possa catalizzare lo spirito propulsivo e siamo abituati a reagire solo quando siamo sull'orlo del baratro...

Cogliamo l'occasione per chiederle cosa ne pensa dell'accordo di Pomigliano...

Tutti i commenti che vedono nell'accordo un ricatto incostituzionale sono prese di posizione antiquate. È un accordo importante che viene osteggiato, è un "patto" che vuole far continuare a lavorare un'impresa di grosse dimensioni nel Sud Italia e alzarsi dal tavolo di trattativa non è vantaggioso se si vuole trovare una soluzione concreta al problema. Finché si sta seduti al tavolo, la soluzione si trova sempre perché l'accordo, quale esso sia, è sempre un compromesso che deve essere concluso in un'ottica di *win-win*.

Porto come esempio l'esperienza che ho avuto in Belgio: per poter ridurre il personale era necessario trattare con i sindacati per stabilire in un accordo criteri e clausole da inserire, chiaramente nei limiti di legge. Si lavorava insieme al sindacato per trovare la soluzione... la via da seguire è quella.

A proposito di relazioni industriali, che cos'è oggi il sindacato?

Per una realtà come TNT il sindacato ha un ruolo di *partner* per l'azienda. Abbiamo instaurato e sviluppato ottimi rapporti anche se al momento abbiamo un doppio tavolo di trattativa da gestire: il rin-

novo del Ccnl e l'integrativo aziendale.

I sindacati sono diventati parte del business di un'impresa, nella nostra realtà hanno avuto un atteggiamento responsabile in tutte le occasioni in cui abbiamo avuto delle questioni da risolvere. È un legame che deve crescere con un rapporto limpido e di fiducia reciproca.

Ci ha parlato del rinnovo del Ccnl che sta seguendo come parte attiva al tavolo negoziale, ci può descrivere qualche aspetto di rilievo...

Il Ccnl trasporti è in fase di rinnovo visto che è scaduto circa due anni fa; il problema principale del nostro segmento è la parcellizzazione della parte datoriale dal momento che esistono poche realtà importanti che si appoggiano nella fase distributiva e organizzativa a numerose cooperative e società minori. Al momento le piattaforme presentate dalle sigle sindacali sono molto distanti dalle nostre posizioni ma sono ottimista...

Un punto su cui mi sento di battere riguarda la responsabilità solidale che lega TNT ai dipendenti delle aziende nostre fornitrici: per noi è diventata una spada di Damocle!

Sottolineo questo passaggio perché è un argomento che verrà dibattuto a lungo nel rinnovo del Ccnl, per di più è un tema molto sentito dagli imprenditori che potrebbero essere costretti a pagare contributi e retribuzioni per delle persone che non sono da loro assunte e che non sono soggette al loro potere direttivo.

Adesso le chiediamo dell'integrativo da rinnovare in TNT...

Per quanto riguarda l'integrativo – che abbiamo dal 1997 – innanzitutto vorrei definire il nostro un accordo innovativo, in cui abbiamo eliminato un premio di risultato fisso e introdotto un premio variabile che non viene erogato in caso di mancato raggiungimento di determinati risultati economici.

Per il rinnovo c'è la volontà da parte nostra di confermare l'impostazione che abbiamo pianificato e mantenuto fino ad oggi e le sigle sindacali al tavolo sembrano volerci seguire. Un aspetto di particolare interesse deriva dal fatto che siamo stati i primi del nostro settore ad introdurre una polizza sanitaria, totalmente gratuita, estendibile anche alla famiglia del dipendente con poche decine di euro; ebbene, questa esperienza ha portato ricadute positive tali

da essere stata richiesta dai sindacati al tavolo del rinnovo del Ccnl.

A proposito di *welfare*, un argomento che sta molto a cuore alle aziende e ai lavoratori, cosa ne pensa?

È uno strumento interessante, dal 2006 abbiamo introdotto, oltre alla polizza sanitaria integrativa cui accennavo prima, la possibilità di acquistare dei prodotti con sconti particolari presso taluni esercizi commerciali, riconoscendo determinati benefici ai dipendenti col fine di poterli aiutare ad accedere a precisi servizi. Molto diffuso è anche il ricorso al part-time. Mettiamo inoltre a disposizione di tutti i dipendenti un servizio di assistenza sociale in collaborazione con l'Unione degli Industriali di Torino.

Molto è stato condiviso col sindacato ma la maggior parte di queste iniziative sono state istituite direttamente dall'azienda.

Per quanto riguarda la *produttività*, alcuni dati recenti dimostrano che, in Italia, siamo ancora a livelli insufficienti. Com'è affrontato questo tema in TNT?

Parte dei nostri dipendenti è gestita tramite un MBO (Management by objectives) che ci permette di osservare la produttività dell'area; se il piano di risultato è più in una logica di *profit sharing*, con questo strumento cerchiamo di stimolare e migliorare la performance di quelle persone che, trovandosi in ruoli-chiave, impattano maggiormente sul business. La nostra vuole essere una logica chiara che deve essere percepita dai nostri dipendenti: i premi a pioggia sono solo un consolidamento che rifuggiamo, TNT vuole puntare sul business visto come parte del PDR.

A proposito di *profit sharing*, in Parlamento sono presenti vari progetti in tema di *partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione dell'impresa*. Cosa ne pensa?

L'argomento è di grande interesse ma ritengo che in Italia sia troppo presto per introdurre logiche di questo tipo.

Il sindacato visto in ottica partecipativa rischia di subire critiche pesanti dai suoi stessi iscritti, perché dovrebbe assumersi tutte le responsabilità

dell'incarico ricoperto, compresa un'eventuale chiusura di stabilimento... Forse nel Nord dell'Europa è una strada già più praticabile, ma non da noi! Al momento un primo embrionale inizio di partecipazione, in Italia, penso sia riscontrabile nella gestione dei fondi per la formazione: in quei contesti si lavora bene con le organizzazioni sindacali che dimostrano competenza e serietà.

La vera domanda a questo punto è chiedersi se ci saranno mai le condizioni per importare anche nel nostro Paese un'esperienza di tale tipo e, probabilmente, la risposta è nelle prossime generazioni e in una nuova gestione del rapporto tra sindacati e azienda.

Dottor Boccaccio, avendo lei operato anche in ambito internazionale, si è mai dovuto confrontare con i sindacati stranieri? Ci sono differenze rispetto alla nostra realtà?

All'estero ho potuto notare una maggiore pacatezza di toni rispetto all'Italia; per esempio, in Belgio non esiste assolutamente alcun asservimento rispetto al ruolo delle parti. Gli scioperi sono sì molto duri ma la contrattazione è più distesa perché non esiste alcun conflitto ideologico e si fa di tutto per chiudere un accordo.

C'è un progetto in particolare che l'area Risorse umane di TNT ha avviato di recente?

Un progetto molto interessante cui abbiamo partecipato è il "Top Employers Italia 2010", un'analisi

dove vengono misurate valorizzazione del capitale umano e strategie HR utilizzate da alcune aziende presenti in Italia: l'idea di aprirsi ad occhi e giudizi esterni è stata buona; certo, il fatto che l'esito di questa iniziativa sia uscito in concomitanza della crisi ha fatto sì che non abbiamo potuto trasferire in modo adeguato la comunicazione ai nostri dipendenti...

Ora, probabilmente, dobbiamo concentrarci sulla ricostruzione di una fiducia piena e totale coi nostri dipendenti e l'indagine di clima che ogni anno si svolge in TNT potrà darci elementi utili per orientare le nostre azioni.

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

La sensibilità personale nel capire le esigenze delle persone e il clima in azienda, il c.d. *People Advocat*, in un contesto di amministrazione e gestione di una realtà economico-produttiva. Poi sono necessarie competenze specifiche che si imparano col tempo; la sensibilità, invece, bisogna possederla come pre-requisito. Ogni tanto è difficile intravederla nelle persone, perché il business preme, soprattutto nel nostro settore, tuttavia è una caratteristica che dovrà essere stimolata sempre più, visto che nei prossimi anni sarà necessario capire, con maggiore sensibilità, come sviluppare il giovane capitale umano in entrata.