

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Adriano Tomaro, Direttore per il personale, NTV, Nuovo Trasporto Viaggiatori

Quando si entra nella *hall* della sede romana di NTV, la prima società privata in Italia di trasporto passeggeri su rotaia, i principi cui vuole ispirarsi l'azienda si possono leggere sulla parete, dove sono riportati a caratteri cubitali alcuni passaggi della carta dei valori di questa impresa al cui vertice siede una figura carismatica come Luca Cordero di Montezemolo.

NTV, acronimo di Nuovo Trasporto Viaggiatori, avvierà ufficialmente il servizio commerciale a settembre 2011 con una variegata offerta che garantirà viaggi veloci e confortevoli in 9 città italiane e 12 stazioni, grazie ai suoi treni alta velocità denominati Italo. I numeri che vuole mettere sul campo NTV sono molto ambiziosi: 51 viaggi giornalieri per un totale di 12,3 milioni di Km/anno.

Ad oggi sono stati consegnati a NTV i primi due treni dei venticinque ordinati che, con le loro 11 carrozze e 200 metri di lunghezza, sono pronti ad affrontare i primi test tecnici; i convogli saranno facilmente riconoscibili per il colore rosso e per l'innovatività di alcuni aspetti, come l'architettura all'avanguardia, la connettività via satellite (per internet e tv *live*), e la carrozza cinema. Infine non

va dimenticata l'officina di Nola di cui si sta terminando la realizzazione, un investimento di circa 90 milioni di euro necessario per edificare quella moderna infrastruttura che si occuperà di attività legate alla manutenzione della flotta.

«Abbiamo decisamente puntato sui giovani, come avete potuto notare dai recenti articoli di giornale che hanno enfatizzato l'enorme numero di *curricula* – circa 100.000 – che abbiamo ricevuto in questi ultimi mesi. Per il personale di terra e di bordo è in corso una campagna di assunzioni da 650 posti, 90% dei quali saranno *under 35*, per la cui formazione sono già stati stanziati 17,5 milioni di euro. Al momento l'organico complessivo di NTV è in continuo mutamento, tuttavia prevediamo 900 unità per il 2013, di cui 90 persone localizzate presso la sede centrale di Roma mentre il resto sarà costituito da ruoli operativi come macchinisti, operatori ferroviari, personale di assistenza e di coordinamento. Infine è bene ricordare anche l'occupazione indiretta che creerà NTV, quantificabile in circa 1.000 dipendenti, impegnati in attività di pulizia dei convogli, manutenzione, ristorazione di bordo e *Contact Center NTV*» ci spiega Adriano Tomaro,

Direttore per il personale di NTV Nuovo Trasporto Viaggiatori, con un passato in Rail Traction Company S.p.A., Antex Management, Informatica & Telecomunicazioni, tra i primi impegnati nel progetto NTV.

**Dottor Tomaro, che ruolo ricopre la funzione risorse umane di una realtà come la vostra in questa fase di start-up?**

Molto di quello che sarà la gestione del personale in NTV è frutto di una condivisione da parte dei vari componenti della direzione aziendale di determinati valori e principi. Personalmente ho condiviso fin da subito l'impostazione in base alla quale servizi di qualità ai nostri passeggeri e valorizzazione del posto di lavoro dal punto di vista qualitativo fossero due facce della stessa medaglia: per offrire un servizio eccellente è necessario, prima di tutto, che il lavoratore sia orgoglioso del proprio lavoro ed estremamente motivato.

NTV ha cercato di dar seguito a tale impostazione anche da un punto di vista fattuale, con una forte collaborazione tra la Direzione per il personale e la Direzione per i viaggiatori: la qualità dei servizi offerti ai viaggiatori e la qualità del lavoro offerta ai nostri lavoratori sono in relazione tra loro; i clienti di NTV saranno soddisfatti nella misura in cui i dipendenti saranno motivati in tal senso perché soddisfatti del trattamento complessivo ricevuto dalla propria azienda. Il lavoro di una direzione è fondamentale e alimenta le attività dell'altra. Una volta definiti questi punti abbiamo circoscritto i profili professionali e trasversali delle persone che avrebbero fatto parte di NTV.

La selezione si basa sulla meritocrazia, caratterizzandosi per trasparenza, pari opportunità e riservatezza – è opportuno ricordare che non siamo un ente pubblico ma un'impresa privata. Inoltre, sono considerati aspetti che non riguardino esclusivamente la carriera formativa del candidato, perché riteniamo altrettanto importanti le qualità e le motivazioni che meglio si adattano a lavorare in NTV.

Al termine del lungo percorso di selezione viene redatta una graduatoria basata sul punteggio dei candidati per garantire la trasparenza richiesta dalla proprietà e per dare a tutti l'opportunità di essere scelti. Il concetto di valorizzare il merito, inoltre, sarà una linea guida importantissima per tutte le politiche HR che imposteremo anche in futuro.

**Può indicarci come affronterete la questione riguardante la produttività in NTV?**

Fermo restando il rispetto del criterio di garantire dei minimi contrattuali pari ai valori normali di mercato, con un adeguamento in linea con le scadenze previste dai contratti, è certo che il salario variabile è certamente uno strumento importante per cercare di incentivare una sempre maggiore produttività. In NTV, sarà costituito, fondamentalmente, da tre elementi: un premio produttività a fronte di un incremento delle ore di guida dei treni e della prestazione giornaliera, sempre nel rispetto delle 38 ore settimanali; un premio di risultato legato ad obiettivi di qualità dei servizi per famiglie professionali e a livello individuale; un super premio, a titolo di partecipazione economica dei lavoratori, in funzione dell'incremento di redditività aziendale (se l'EBIT a consuntivo sarà maggiore dell'EBIT a budget, il 10% della differenza sarà ripartito tra tutti i lavoratori).

Noi crediamo, inoltre, che il tema della maggiore produttività sia collegato alla possibilità di poter lavorare meglio. È per questo che il sistema gestionale di NTV può sintetizzarsi nei seguenti punti: assunzione a tempo indeterminato, retribuzione in linea con i valori più elevati di mercato, equa ripartizione dei carichi di lavoro, crescita professionale come riconoscimento dei risultati conseguiti, welfare aziendale personalizzabile secondo le esigenze di ciascun lavoratore, ambiente di lavoro coinvolgente, logistica e strumenti di lavoro funzionali e tecnologicamente all'avanguardia.

Facciamo un esempio concreto: a fronte di una maggiore produttività i carichi di lavoro verranno distribuiti equamente tra tutti i dipendenti dell'azienda. Abbiamo investito parecchio nella tecnologia informatica e i nostri lavoratori potranno controllare i propri turni in programmazione e a consuntivo su un palmare che avranno in dotazione, così come l'azienda potrà rilevare la produttività di ogni singolo dipendente.

**Dottor Tomaro, avere un concorrente che ha sempre operato da monopolista pubblico può rappresentare un elemento che incide negativamente nelle relazioni industriali e sulla impostazione del vostro contratto aziendale?**

Direi di sì: siamo una realtà imprenditoriale privata che si confronta regolarmente con organizzazioni

sindacali del settore pubblico. Prendete in considerazione il fatto che le organizzazioni sindacali del nostro segmento di mercato hanno come unico punto di riferimento le FS, pertanto ogni cambiamento che viene concordato in NTV è valutato in base agli effetti che potrà avere in Trenitalia.

Ma attenzione portare il datore di lavoro privato sullo stesso piano dell'attuale monopolista statale del mercato, comporterebbe l'arresto e la fine del processo di liberalizzazione del settore, a scapito dei clienti e degli stessi lavoratori. Un sano e regolato processo di liberalizzazione, infatti, comporta un incremento occupazionale complessivo e una migliore qualità delle condizioni complessivamente offerte ai lavoratori, grazie alla concorrenza tra diversi datori di lavoro.

Trovo che le richieste avanzate dalle organizzazioni sindacali debbano essere compatibili con le specifiche situazioni delle diverse singole aziende.

NTV è favorevole a sottoscrivere un nuovo Ccnl di settore, definito attualmente nei temi di carattere generale, purché trovino recepimento anche le nostre specificità tramite lo strumento giuridico del contratto aziendale di adeguamento al contratto collettivo nazionale della mobilità.

### **A proposito di relazioni industriali, che cos'è a suo parere il sindacato?**

Nel nostro settore il sindacato è talvolta poco propenso a ragionare in prospettiva: a fronte delle proposte presentate da noi tende a ragionare in base a schemi passati legati al contratto concluso con FS, un'azienda che, come accennato, viveva in una situazione di totale monopolio di mercato.

Non a caso in altri settori come il tessile, che hanno quotidianamente a che fare con la concorrenza straniera, i Ccnl presentano spunti molto più innovativi rispetto agli altri contratti.

### **C'è un argomento che va particolarmente di moda in questo periodo ed è quello del *welfare aziendale*: lo approva? Quali sono le iniziative che state progettando per i vostri dipendenti?**

Sono molto favorevole ai sistemi di welfare aziendale in grado di rispondere anche a delle esigenze cui lo Stato, inevitabilmente, non potrà più completamente far fronte. Penso che il sindacato dovrebbe avere maggior coraggio nell'affrontare certi temi, considerando che il welfare aziendale può costitui-

re per il lavoratore una maggiore tutela in caso di eventi particolarmente gravi e anche un'importante integrazione al reale potere d'acquisto del suo nucleo familiare.

### **Sul fronte riforme, ci sono importanti proposte in tema di *ammodernamento del sistema*. Qual è la sua opinione?**

Quando sento parlare di riforme mi viene in mente Don Abbondio che parla in lingua latina a Renzo e Lucia mentre lo incalzano.

Penso ci sia parecchio da lavorare soprattutto a livello sistemico. Nel nostro Paese sono presenti troppe complessità, a partire dall'apparato statale passando al calcolo della busta paga e concludendo con l'insieme dei diritti-doveri dei lavoratori e imprenditori; non a caso entrambi si rivolgono a terzi fondamentalmente per ricevere spiegazioni e chiarimenti in merito alle normative vigenti.

A mio avviso, la prima riforma dovrebbe essere quella di definire ed approvare un nuovo codice del lavoro semplificato, al fine di rendere la normativa più incisiva e applicata universalmente.

Sinceramente, inoltre, trovo il cuneo fiscale e contributivo sul lavoro dipendente assolutamente insostenibile. La domanda che ci si dovrebbe fare è perché in Italia un figlio dovrebbe continuare l'attività imprenditoriale del padre; oggi è sicuramente più vantaggioso vivere di rendita e godersi l'eredità ricevuta...

I calcoli sul netto quantificati sulle buste paghe dei lavoratori sono una vergogna per il Paese. Il sottoscritto, ad esempio, ritiene plausibile che sui propri compensi fissi sia applicato un prelievo fiscale progressivo, considerando i valori di retribuzione percepita grazie anche alla fruizione in passato della necessaria formazione ed assistenza sanitaria pubblica ricevuta, viceversa trovo poco logico tassare i premi e altre forme di retribuzione variabile con le aliquote marginali più elevate.

L'attuale prelievo contributivo e fiscale mi appare ancor più iniquo nei confronti dei lavoratori che percepiscono retribuzioni, sia fisse che variabili, decisamente inferiori, tanto più in ragione del considerevole prelievo contributivo e fiscale (Irap) a carico delle aziende.

### **Dottor Tomaro, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge in tema di *partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione di impre-***

### sa. Cosa ne pensa a riguardo?

Se le parti sociali non si mettono d'accordo ad aprire un dialogo sulla partecipazione è inutile prendere in considerazione il progetto, anche se non trovo del tutto inopportuno ipotizzare sul tema un intervento del legislatore.

Dal mio punto di vista, però, questo Paese non è ancora pronto culturalmente per partire direttamente con una partecipazione anche gestionale delle aziende. Ritengo preferibile approfondire il tema della partecipazione dei lavoratori alla redistribuzione della ricchezza prodotta in azienda prevedendo riconoscimenti economici aggiuntivi in funzione degli obiettivi di redditività conseguiti anche con il contributo degli stessi lavoratori.

### In generale cosa ne pensa del nostro sistema di ammortizzatori sociali?

La crisi ci ha insegnato che il nostro sistema di ammortizzatori sociali non è malvagio, anzi si può dire che l'Italia abbia ragionato con sapienza: nel tempo abbiamo messo da parte e risparmiato ciò che oggi ci sta servendo per superare il periodo di crisi.

Le criticità, a mio avviso, sono essenzialmente due: il riconoscimento degli ammortizzatori in modo discriminatorio in funzione del settore di attività e l'assenza di un progetto sistemico finalizzato ad incrementare l'occupabilità dei nuovi e vecchi disoccupati.

Penso, ad esempio, che dovrebbe essere adottato un metodo di verifica che controlli l'effettiva partecipazione di coloro che stanno fruendo degli ammortizzatori sociali e rimuovere dalle liste le persone beneficiarie dell'integrazione al reddito che non passano gli esami formativi o lavorano in nero.

### Sempre sul tema delle relazioni industriali... un suo giudizio sull'accordo interconfederale dello scorso 15 aprile

Lo definisco un accordo positivo perché non si può continuare a regolare le attuali relazioni industriali con un accordo del 1993.

### Qual è, invece, la sua opinione sulla vicenda di Pomigliano?

Parlo da osservatore esterno e da semplice lettore

dei numerosi articoli apparsi sulle testate giornalistiche nazionali. Mi sembra di capire che Pomigliano si caratterizzasse per indici di assenteismo smodato; bene, ritengo che proprio il sindacato, in queste occasioni, debba essere il primo collaboratore dell'azienda a debellare l'assenza dei lavoratori dalle fabbriche, per tutelare chi effettivamente lavora. Nelle relazioni industriali, così come in qualsiasi altra tipologia di relazione tra persone, rimane sempre essenziale che alla base vi sia un rapporto di fiducia reciproca, onestà e dovuta moralità.

L'altro grande tema di tale accordo è quello della produttività. Ritengo che al di là delle polemiche successive alla stipula dell'accordo, non si possa davvero negare che questo è una delle criticità che deve risolvere il nostro sistema produttivo, in particolare del settore pubblico; personalmente ritengo che il dibattito scaturito da tale accordo possa fare soltanto del bene al nostro Paese.

### Può raccontarci di un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando adesso cui tenete particolarmente?

Penso a due progetti in particolare che stiamo sviluppando. Il primo riguarda la nostra volontà di impostare un sistema di valutazione che abbia la caratteristica di essere vicino al lavoratore, con obiettivi prossimi al lavoro e dunque riconoscibili dai dipendenti.

Il secondo programma fa riferimento alla possibilità di strutturare un sistema di welfare personalizzato anche perché, probabilmente, il futuro del welfare generalista statale potrà essere corretto ed integrato da quello aziendale e mi sembra giusto che le realtà imprenditoriali di più rilevanti dimensioni agiscano con maggior senso di responsabilità sociale.

### Per concludere, potreste dirci quale dote ritenete essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle risorse umane...

A mio parere la dote più importante è saper ascoltare attentamente l'opinione degli altri e motivare le risposte negative perché è bene ricordarsi che non esistono lavoratori che si accontentano di un qualunque "perché no". Non si dice più neanche ai bambini, figuriamoci a lavoratori informati e preparati.