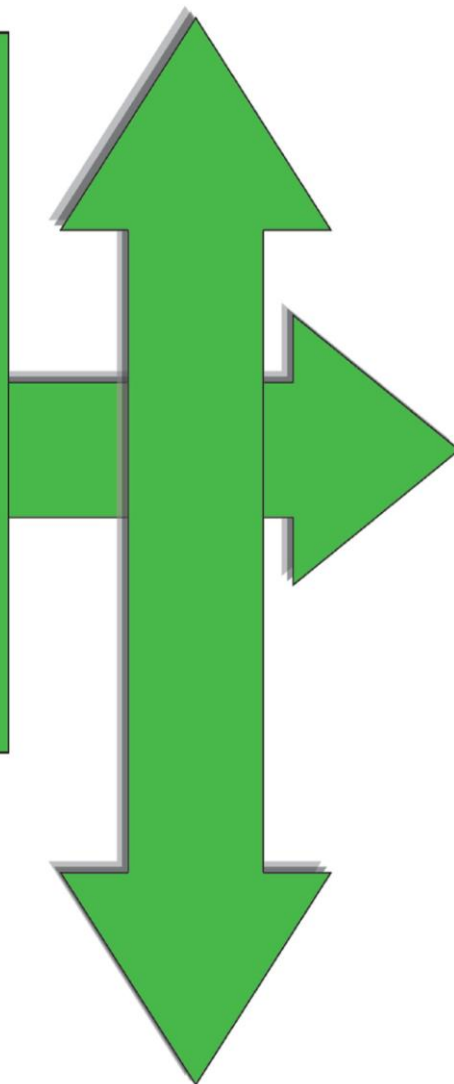


R.E.Po.T.
Rivista di
Economia e
Politica dei
Trasporti



Anno 2014, Numero 1

Rivista Scientifica della Società Italiana di
Economia dei Trasporti e della Logistica



ISSN 2282-6599



Human Resources Management nel settore ferroviario: l'approccio di NTV.

Claudia Capozza¹, Giuseppe Dammacco^{1♦}, Giuseppe Luongo²

¹Dipartimento di Studi Aziendali e Giusprivatistici, Università degli Studi di Bari Aldo Moro,
claudia.capozza@uniba.it; giuseppe.dammacco@uniba.it

²Presidente Associazione Italiana Direttori del Personale Basilicata, avvocato.luongo@libero.it

Riassunto

In un mercato liberalizzato da poco e controllato da ex “campioni nazionali”, quale quello dei servizi ferroviari, per i *newcomers*, è necessario individuare strumenti che consentano di acquisire un vantaggio competitivo tale da renderne sostenibile la presenza sul mercato. In Italia, NTV, la società che da qualche anno opera in concorrenza con Trenitalia sull’alta velocità, ha puntato su strategie innovative per il settore ferroviario. L’approccio adottato poggia sulla convinzione che qualità del servizio offerto alla clientela e soddisfazione del personale siano due aspetti della stessa realtà. Ciò ha spinto la direzione della nuova società di servizi ferroviari, ad adottare pratiche di *Human Resources Management* basate sulle teorie motivazionaliste le quali pongono al centro del successo di un’impresa il benessere e la dedizione dei suoi dipendenti. Trenitalia ha svolto sotto questo profilo, il ruolo del *follower*. Ha, di fatto, subito l’innovazione di processo e di sistema introdotta da NTV, adeguandosi con lentezza e, sotto le spinte anche *demand driven* da parte di una clientela sempre più esigente, ha proceduto, anch’essa, a riorganizzare la gestione delle risorse umane. Si tratta proprio di una delle ricadute positive – i cosiddetti *spill-over effects* – più evidenti del processo di apertura del mercato ferroviario alla concorrenza in Italia. Il presente lavoro si apre con l’analisi degli interventi normativi che si sono succeduti e che hanno progressivamente liberalizzato il mercato del trasporto ferroviario. Segue la rassegna delle principali teorie e dei modelli di organizzazione del lavoro che si sono sviluppati con la rivoluzione industriale. Viene poi illustrata la *Human Resources Management*, gli elementi su cui si fonda, e come viene implementata da NTV, rispetto alla politica retributiva, alle relazioni industriali, al benessere dei dipendenti e alla loro selezione e formazione. Alcune considerazioni conclusive chiudono il lavoro.

Parole chiave: servizi ferroviari, *Human Resources Management*, NTV.

♦ Autore a cui spedire la corrispondenza: Giuseppe Dammacco (giuseppe.dammacco@uniba.it).

1. Il contesto

1.2 Il quadro normativo

L'incremento dell'efficienza delle ferrovie comunitarie e l'adeguamento alle esigenze del mercato unico sono gli obiettivi che la Direttiva 1991/440/CEE ha fissato per i Paesi che fanno parte dell'Unione Europea. La netta separazione tra il gestore delle infrastrutture e le compagnie che utilizzano la rete per trasportare merci e passeggeri segna l'avvio del processo di liberalizzazione del servizio ferroviario. Tale processo, che mira - fra le altre cose - ad assicurare l'autonomia gestionale delle imprese ferroviarie, si articola in tre pacchetti tutti preceduti dalla Direttiva 440. Il primo pacchetto ferroviario, approvato nel 2001 dal Parlamento Europeo e dal Consiglio dell'Unione Europea, introduce una nuova regolamentazione per l'accesso alle infrastrutture, consentendo di rafforzare la concorrenza tra servizi rendendo più competitivo quello ferroviario. Segue il secondo pacchetto, composto da tre Direttive e un Regolamento, che ha istituito l'Agenzia Ferroviaria Europea (Reg. 881/2004/CE). L'ultimo pacchetto è stato approvato nel 2007, ma il percorso di liberalizzazione iniziato con la Direttiva 1991/440/CEE non può dirsi concluso. Il 30 gennaio 2013 è stato proposto il quarto pacchetto ferroviario, il quale separa chiaramente la gestione dell'infrastruttura dalla gestione delle reti e del mercato dei trasporti, aprendo le porte del servizio ferroviario a qualsiasi operatore.

In altre parole, il valore dell'infrastruttura di rete, la natura di monopolio naturale e la sua appartenenza nella maggior parte dei Paesi europei al patrimonio pubblico hanno condotto a una soluzione che da un lato mantiene la proprietà in capo agli Stati nazionali, dall'altro apre l'accesso alle imprese di trasporto. Tale progressiva apertura comporta una maggiore concorrenza così da costruire un mercato unico europeo, pur con assetti regolatori differenziati tra i diversi Stati membri.

Cosa ha innescato la liberalizzazione? Probabilmente tale processo, avvenuto lentamente nel tempo, è il frutto di numerose considerazioni. Prima fra tutte, la caratteristica comune dei trasporti ferroviari europei, ovvero l'elevato livello di sussidi statali legati, in parte, all'interesse generale per il trasporto e la mobilità dei cittadini. L'intervento del diritto europeo comporta, dunque, il superamento del modello dell'impresa verticalmente integrata che concentra la gestione della rete e il servizio di trasporto in un unico soggetto, in favore di un nuovo modello che ruota su tre poli: lo Stato, il gestore (unico) della rete e le imprese che esercitano in concorrenza l'attività ferroviaria. In particolare già con la Dir. 1991/440/CEE, ma ancor più con la successiva Dir. 2001/14/CE, è stata introdotta la regola dell'indipendenza di gestione dell'infrastruttura. Infatti, sin dal 1991 il diritto europeo richiede la separazione contabile tra le attività collegate alla gestione dell'infrastruttura e le attività collegate alla gestione della rete, permettendo così la distinzione tra attività riservate e attività non riservate, plausibili, queste ultime, di un'apertura alla concorrenza.

La sola regolazione all'accesso non è, infatti, sufficiente ad evitare comportamenti opportunistici o discriminatori del gestore della rete, laddove questo sia inserito in un gruppo attivo anche nei segmenti a monte o a valle rispetto alla gestione delle infrastrutture di rete. Questa è la principale ragione che ha spinto gli Stati ad emanare disposizioni in tema di *unbundling* (c.d. spaccettamento) le quali mirano, attraverso la separazione societaria, a evitare possibili conflitti di interesse tra l'ente gestore e l'impresa fornitrice dei servizi di trasporto.

Il modello attraverso cui si è realizzato il processo di liberalizzazione in Italia è quello c.d. tedesco: l'organizzazione ferroviaria è caratterizzata da una società holding la quale controlla sia la rete sia il servizio di trasporto. Ciò è stato possibile solo mediante le rigorose *chinese walls*, simboliche muraglie in grado di assicurare la separazione legale, finanziaria e operativa dei diversi comparti evitando, così, eventuali conflitti di interesse.

Dal 1 giugno 2000, infatti, le due maggiori divisioni dell'ex monopolista Ferrovie dello Stato (FS) sono divenute due società distinte: da un lato Rete Ferroviaria Italiana (RFI) Spa, con il compito di gestire le infrastrutture; e dall'altro Trenitalia Spa, la quale si occupa della gestione del servizio di trasporto passeggeri e merci e della gestione del materiale rotabile. A garanzia dell'efficienza della separazione fra il gestore dell'infrastruttura e le compagnie ferroviarie è stata preposta l'Autorità di Regolazione dei Trasporti¹ la quale, istituita a luglio 2013, ha completato il quadro normativo di riferimento.

1.3 La fine del monopolio Trenitalia

La riduzione dei tempi di percorrenza da un centro città ad un altro e il miglioramento del servizio in termini di comfort hanno posto il trasporto ferroviario in diretta concorrenza con il trasporto aereo.

Attualmente il mercato in questione è caratterizzato da due grandi società concorrenti: l'ex monopolista Trenitalia Spa, che come detto è integrata nella holding che comprende anche il gestore dell'infrastruttura, e Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV) Spa, fondata nel 2006, società prevalentemente privata,² prima concorrente diretta della ex società monopolistica. Le due realtà societarie hanno sin dall'inizio presentato non trascurabili differenze viste, da una parte, la portata innovativa ed economicamente rilevante dell'attività del Responsabile dell'Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane (HRM) della NTV e dall'altra, il gravoso processo di adeguamento alle nuove esigenze del mercato che ha interessato Trenitalia, in passato divisione di una società pubblica.

All'indomani della liberalizzazione, infatti, Ferrovie dello Stato ha dovuto fare i conti con la sua impronta ibrida poco adatta alle esigenze del nuovo mercato aperto. In particolare ha cercato di recuperare produttività e di costruire un'identità più adeguata alla nuova realtà individuando le competenze e le risorse critiche attraverso il Sistema Professionale di Gruppo ed il Sistema Integrato di Valutazione. Fra le altre misure adottate, il gruppo Ferrovie dello Stato ha dovuto, da una parte, snellire la forza lavoro con lo scopo di ridurre i costi, e dall'altra, adeguarsi alle nuove norme in tema di sicurezza sul lavoro e in materia previdenziale. In altre parole, se da un lato l'ex società monopolistica Trenitalia ha subito un consistente processo di innovazione, dall'altro NTV nasceva come start up già al passo con i tempi, capace, sin da subito, di operare in un mercato concorrenziale anche grazie alla sua organizzazione flessibile. Questa innata capacità ha spinto la società in discussione ad aprirsi al confronto con quanto di positivo, ma anche migliorabile, è stato fatto altrove: il *benchmarking* ha, infatti,

¹ L'Autorità di Regolazione dei Trasporti svolge compiti di regolazione dell'accesso all'infrastruttura sulla base di condizioni eque ed imparziali, definendo canoni di accesso alla rete.

² A margine si fa notare che anche la NTV Spa è partecipata per il 20% dalla società a controllo statale francese Société nationale des chemins de fer (SNCF).

rappresentato un utile strumento che ha consentito di condurre ricerche in tutta Italia spingendosi addirittura in Asia ed in particolare in Giappone.³

È questo, quindi, il contesto in cui va analizzata la politica organizzativa che mira alla gestione ottimale e allo sviluppo delle risorse umane nelle due realtà in forte concorrenza fra loro.

2. Breve rassegna delle teorie e dei modelli di organizzazione del lavoro

La ricerca di tecniche organizzative che consentano di rendere efficiente la produzione ha accompagnato sin da subito tutte le imprese e ha spinto molti ad elaborare teorie che stessero al passo con le mutate esigenze manageriali. Da questo si deduce come, in materia di organizzazione del lavoro, si siano susseguite diverse teorie, che hanno ricalcato l'evoluzione industriale, istituzionale e culturale, che ha determinato il mutamento del modello organizzativo delle imprese.

Le teorie in discussione sono classificabili in due macro aree: le teorie classiche, i cui principali esponenti sono Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber e le teorie motivazionaliste, sviluppatasi con la Scuola delle Relazioni Umane di Elton Mayo e con la Scala dei Bisogni di Abraham Maslow.

Le teorie classiche risentono di una visione meccanicistica e positivista della realtà dato il razionalismo imperante all'epoca. Alla base vi è l'idea che esista una sorta di *one best way* che consenta di organizzare il lavoro nell'unica maniera ottima possibile. Ne consegue che la soluzione ottima è unica ed uguale per tutte le imprese, non essendo ammessa la varietà delle forme sia comportamentali sia organizzative. Queste sono le ragioni che spingono a vedere l'uomo, motivato solo dalla ricompensa monetaria, alla stregua di una macchina e come tale deve essere guidato e controllato nel suo lavoro. In questa logica di efficienza di scala e produttività, si richiede al lavoratore la ripetizione meccanica di parti elementari del ciclo di produzione, che si svolge attraverso il sistema della catena di montaggio teorizzata da Taylor. Egli sosteneva che il fulcro della modernità non è più il lavoro come organizzato nelle botteghe artigiane, ma la specializzazione dei ruoli la cui applicazione porta all'aumento considerevole della produttività. L'idea di Taylor nasce dal contributo di Adam Smith il quale auspicava la parcellizzazione del lavoro in operazioni elementari che richiedevano l'esecuzione di compiti specifici legati alle mansioni, consentendo l'accrescimento della specializzazione. La teoria di Taylor è rintracciabile in vari aspetti delle aziende del tessuto produttivo industriale ed in particolare trova la propria espressione in alcune norme del codice del lavoro.

Interviene Fayol a completare, almeno parzialmente, il quadro organizzativo introdotto da Taylor. Fayol non si sofferma solo ad osservare la "fabbrica", luogo nel quale vi sono i macchinari e gli operai. La grande impresa è infatti dotata di uffici e impiegati per i quali le regole di efficienza produttiva sono ben differenti da quelle riportate fin ora.

Ultima teoria di matrice classica è quella espressa dal sociologo Weber, il quale ritiene che le organizzazioni produttive possono trarre utile beneficio dall'adozione di un sistema burocratico fondato su regole generali e sul principio di gerarchia piramidale dei dipendenti. Si tratta di un sistema fortemente impersonale, con un predominante apparato amministrativo che esercita il potere legale.

³ <http://www.runu.it/index.php/una-sfida-coraggiosa-appena-cominciata/>

Le tre teorie citate delineano il modello organizzativo ottimo, funzionale delle grandi imprese secondo un approccio classicistico. Questo rappresenta uno dei tanti modi di osservare la realtà. Agli inizi del '900, sulla scorta delle critiche mosse alle teorie classiche, si svilupparono le teorie motivazionaliste. Diversamente dalle teorie classiche, queste ultime sono costruzioni dottrinali che, staccandosi vistosamente dall'approccio meccanicistico, si legano al fattore umano e nascono dalla crescente consapevolezza della necessità di valorizzare il benessere personale dei lavoratori. Le teorie della Scuola delle Relazioni Umane si diffondono in un contesto storico in cui la consapevolezza citata è frutto del benessere economico registrato negli anni Venti presso le imprese che avevano conosciuto la rivoluzione industriale. Il modello organizzativo che genera alienazione e depressione nei dipendenti lascia il posto ad una nuova organizzazione che non considera più gli operai come braccia meccaniche, ma come esseri umani dotati di individualità, socialità e abitudini. Si formulò l'ipotesi secondo cui il rendimento dei lavoratori fosse determinato anche dalle situazioni sociali e dal livello di soddisfazione psicologica. Questo si tradusse nello studio dei fattori motivazionali che stimolano l'aumento della produttività dei lavoratori. Ne è un esempio il Behaviorismo, scuola di pensiero che si sofferma sulla responsabilità etica e sociale del management il quale si preoccupa di innalzare la morale dei propri dipendenti.

A differenza delle precedenti, le costruzioni dottrinali in questione si basano principalmente su ricerche di carattere empirico. In particolare, attraverso queste ricerche, Mayo conclude che organizzare il lavoro degli operai secondo gli standard tayloristi non porta all'aumento della produttività, bensì ad una riduzione in quanto determina l'abbassamento della motivazione al lavoro. Da queste considerazioni si traggono chiare conclusioni. Un posto di lavoro luminoso, confortevole, ben riscaldato nel quale si lascia libera la creazione di gruppi informali di lavoratori determina, nel lungo periodo, l'aumento della produttività. Se la logica taylorista porta ad un immediato incremento della produzione, che nel tempo tende a ridursi, l'incremento del benessere degli operai comporta un aumento più duraturo dell'efficienza del lavoro.

Nelle teorie motivazionaliste l'autorealizzazione, ossia il desiderio di affermazione, ricopre un ruolo fondamentale. Facendo ricorso alla teoria psicoanalitica, emerge che la motivazione al lavoro degli individui nasce da desideri interni e inconsci che spesso derivano da eventi passati. È su questo scenario che Maslow teorizza l'esistenza di bisogni la cui soddisfazione giustifica i comportamenti assunti dagli uomini. Maslow delinea il concetto di autorealizzazione basandosi sull'individuazione di una scala dei bisogni. Alla base vi sono i bisogni fisiologici, legati soprattutto alla sopravvivenza immediata, i quali sono i primi ad essere soddisfatti. Seguono i bisogni di sicurezza familiare, ai quali si riconducono anche il bisogno di stabilità lavorativa, i bisogni sociali e i bisogni dell'Io. Infine i bisogni di autorealizzazione, che consentono la piena realizzazione del proprio potenziale. La posizione nella quale Maslow pone tali bisogni non è affatto casuale. La sequenza illustrata segue un ordine di priorità nella soddisfazione degli stessi. È irrilevante parlare di autorealizzazione se non si parla prima di soddisfazione dei bisogni di sicurezza nel medio termine e, ancor prima, di soddisfazione dei bisogni primari.

Tali teorie raggiungono il massimo grado di sviluppo con Fredrick Herzberg, secondo il quale l'operaio che svolge una data mansione deve essere soddisfatto dal ruolo che ricopre. Questa è la ragione principale per cui un lavoro deve essere fondato sull'autonomia, sulla responsabilità e sul raggiungimento degli obiettivi da parte del lavoratore. In questo contesto nasce la correlazione fra la soddisfazione del lavoratore,

che dipende da fattori ambientali e fattori motivanti, e la qualità del lavoro, la quale ben si sposa con quella che oggi si definisce "Gestione basata sulla Qualità Totale" (*Total Quality Management*, TMQ). In quest'ottica è fondamentale la soddisfazione del cliente inteso come utente finale di una fase del processo produttivo.

L'adeguatezza del modello organizzativo non è valutata in base alla sua conformità ad un modello standard, ma deve misurarsi con il grado di soddisfazione del cliente finale, deve allinearsi alle strategie aziendali condivise tra i vertici e i nuclei operativi, secondo una logica di miglioramento continuo, adeguando il processo produttivo e l'organizzazione ai *feedback* dei clienti interni ed esterni. Questo richiede il coinvolgimento e la mobilitazione di tutta l'organizzazione e in particolare dei dipendenti, in un'ottica di ottimizzazione degli sforzi.

La scelta del modello organizzativo, in definitiva, dipende dalla complessità dell'organizzazione (numero di attività, di funzioni, grado di eterogeneità ed interdipendenza) e dal mercato di riferimento. La maggiore o minore complessità dell'organizzazione comporterà un diverso grado di intensità burocratica, di centralizzazione delle decisioni e quindi un diverso grado di distribuzione del potere all'interno dell'organizzazione.

Le aziende di trasporto tendono, in modo particolare, ad adottare strutture fortemente gerarchiche e burocratizzate, in cui vi è un forte ricorso alla pianificazione dell'azione. Questo modello è tipico di mercati stabili e non concorrenziali, di aziende mature di dimensioni elevate e con sistemi tecnici ad alto grado di regolazione. La tendenza ad adottare tali modelli è alimentata anche dalla particolare disciplina tecnico-giuridica rivolta alla sicurezza delle persone trasportate e dalla forte incidenza di controlli esterni.

3. Le buone pratiche di *Human Resources Management* (HRM)

Il concetto di qualità si diffonde nell'organizzazione aziendale a partire dalla rivoluzione industriale e più precisamente con la trasformazione delle modalità operative intervenuta grazie alle teorie di Taylor. Sebbene questo concetto rivestisse un'importanza cruciale per la gestione aziendale, si era ancora lontani da quanto si intende oggi per qualità. Negli anni più recenti si è diffusa la concezione sistemica di qualità, incentrata sul principio di *customer satisfaction*. In questo contesto nasce la *Total Quality Management* (TQM), improntata al miglioramento continuo e basata su una logica di *problem solving* che coinvolge ogni livello dell'organizzazione aziendale ed in particolare il processo di gestione del personale. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, la TQM esercita una forte influenza sulle procedure di selezione e formazione del personale e sulla gestione delle competenze. Il management deve realizzare un modello di leadership basato sull'autorevolezza e sulla motivazione del personale ed è chiamato a creare le condizioni affinché ogni dipendente possa trovare soddisfazione e serenità nel proprio lavoro al fine di incrementare la produttività delle risorse umane.

Questo è sufficiente a sottolineare l'importanza che riveste la gestione del personale nell'organizzazione aziendale, specialmente rispetto ad una *Newco* nata in un mercato liberalizzato da poco. Si ritiene che l'incapacità dei fondatori di un'impresa di gestire con successo le questioni in materia di risorse umane, sia un fattore determinante della crisi di un'impresa. Pur essendo molteplici gli strumenti per evitare la crisi, sicuramente il miglioramento della qualità del clima aziendale, della comunicazione interna e della qualità del lavoro può assicurare ai clienti, intesi sia come consumatori finali sia come utenti di ogni fase del processo produttivo, un livello di soddisfazione maggiore. Questo

consente la creazione di valore per l'impresa e quindi una maggiore stabilità per tutta l'organizzazione. Si cerca in tal modo di declinare la partecipazione dei lavoratori agli interessi dell'azienda, non in termini di co-gestione, ma di redistribuzione della ricchezza prodotta in azienda,⁴ agendo sia sul contratto sia sull'organizzazione del lavoro.

4. L'HRM di NTV declina il paradigma nel mercato di riferimento

Come rilevato in precedenza, la qualità totale fa riferimento anche alla gestione del personale. Questo evidenzia l'importanza che tale elemento ricopre nell'organizzazione aziendale, aspetto ben noto a Roberto Buonanni e a Adriano Tomaro, responsabili, rispettivamente, del personale di Trenitalia ed NTV. Anche sotto questo aspetto le due società sono in forte concorrenza. Mentre NTV punta ad una gestione del personale in stretta connessione con la Divisione per i viaggiatori, l'impegno Trenitalia si fonda su un sistema integrato che abbraccia qualità, ambiente, salute e sicurezza sul lavoro, per il quale il 29 Dicembre 2011 ha ottenuto da parte della SGS (Società di Certificazioni Internazionale) le rispettive certificazioni.⁵

Anche NTV abbraccia pienamente la concezione sistemica di qualità. Lo si evince dalla stretta collaborazione esistente fra Direzione del personale e Direzione per i viaggiatori, che nasce dalla consapevolezza che la qualità dei servizi offerti sarà tanto maggiore quanto più i dipendenti saranno motivati ed orgogliosi del proprio lavoro. Il benessere dei lavoratori assume una cruciale per la qualità del servizio offerto, ed è per questo che la nuova società ferroviaria ha implementato una gestione che prevede retribuzioni elevate, equa ripartizione dei carichi di lavoro, coerente valutazione delle posizioni professionali, welfare aziendale adattabile alle esigenze dei dipendenti, ambienti di lavoro confortevoli e tecnologicamente avanzati, etc. Se questi sono i punti su cui NTV pone l'accento, Trenitalia, del gruppo FS, punta sulla responsabilizzazione del personale, sull'incremento delle competenze e sulla creazione di un ambiente stimolante ed innovativo in costante evoluzione per motivare i propri dipendenti ad incrementare il valore della società in concorrenza con le innovative tecniche di gestione della *Newco*.

4.2 La politica retributiva

La politica retributiva, se ben progettata, consente di gestire in maniera equilibrata il costo del lavoro, voce pesante del conto economico, e di incrementare la motivazione del personale. Ricongiungendo le due facce della medaglia, diviene chiara la politica adottata da NTV. I premi di produttività incoraggiano i lavoratori ad allineare i propri comportamenti alle esigenze dell'organizzazione e, allo stesso tempo, permettono di incrementare la componente variabile del costo del lavoro, rendendo più flessibile questa voce di costo che incide per circa il 25% sul totale dei costi aziendali. Infatti, in termini monetari, e con evidenti ricadute motivazionali e di valutazione delle prestazioni, in NTV il riconoscimento del merito è costituito, oltre che da retribuzioni

⁴ La redistribuzione della ricchezza prodotta può avvenire ad esempio attraverso riconoscimenti (*Compensation*) monetari o non monetari: se l'azienda ha un risultato positivo in termini di produttività, ed ancor più in termini di qualità, viene aumentata la quota retributiva in base alla produttività collettiva ed individuale.

⁵ In questo modo è stato possibile implementare un Sistema di Gestione Integrato secondo le norme ISO 9001/2008 – OHSAS 18001/2007 – ISO 14001/2004.

sopra la media, da tre elementi premiali. Il *premio di produttività*, distribuito su 12 mensilità, a fronte di un incremento delle ore di guida dei treni e della prestazione giornaliera - sempre nel rispetto delle 38 ore settimanali - su turni ciclici e turni sviluppati su due o tre periodi giornalieri. Il *premio di risultato*, legato al raggiungimento degli obiettivi di qualità dei servizi, suddiviso per famiglie professionali e a livello individuale. Infine, il *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).⁶ In sostanza, pur non avendo ancora portato a completa e formale definizione il sistema di valutazione delle performance (oggetto della prossima contrattazione sindacale), NTV ha implementato degli strumenti basati su logiche valutative in cui si intersecano analisi prettamente prestazionali e analisi comportamentali. Queste ultime non sono circoscritte al solo ambito formativo o mansionale ma entrano a far parte del sistema valutativo, incidendo, negativamente o positivamente, sul risultato dell'analisi delle performance.

Sebbene Trenitalia abbia una politica retributiva differente, a partire dal 2006 ha implementato un sistema di valutazione del personale basato sulla definizioni di obiettivi e responsabilità. Si parla infatti di *Management By Objectives* (MBO) il quale è necessario per attuare un piano strutturato volto a delineare in maniera dettagliata le diverse figure professionali e a ridefinire il costo del lavoro e il *turn over*. Tale sistema gestionale, che coinvolge tutte le cinquantatré famiglie professionali, è attualmente applicato al 62% delle risorse umane che ricoprono ruoli dirigenziali o manageriali e che sono a capo di almeno dieci unità operative. Rispetto alla politica retributiva, l'*incumbent* Trenitalia presenta un programma di incentivi che vede protagonisti i quadri intermedi e che si collega al MBO: sulla base degli obiettivi definiti viene calcolato un benefit economico distribuito a cascata a tutte le figure professionali gestite dal quadro.

4.3 Le relazioni industriali

La gestione delle risorse umane è connessa alle relazioni industriali che, a loro volta, si ricollegano alla contrattazione collettiva che nasce dall'accordo fra sindacati e imprese. NTV ha dovuto rapportarsi con il preesistente sistema di relazioni ancora in parte legate a dinamiche di stampo pubblico implementate da Trenitalia prima dell'ingresso della concorrente. Questo dà ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) un'impronta poco innovativa poiché le grandi organizzazioni sindacali abbracciano i contratti conclusi con il gruppo FS, non considerando che le società che ne fanno parte, in particolare Trenitalia, operavano in situazione di monopolio. La nuova società ferroviaria viene considerata alla stregua di una società pubblica o meglio di un monopolista statale, aspetto in grado di compromettere il processo di liberalizzazione del settore a scapito degli *stakeholder*, in particolare dei lavoratori. Quest'ultimo è di vitale importanza poiché la fine di un monopolio comporta un incremento occupazionale complessivo e una migliore qualità delle condizioni offerte ai lavoratori, grazie alla concorrenza tra diversi datori di lavoro (Tomaro, 2012).

Supportata da una lungimirante consapevolezza sindacale, NTV si è mossa strategicamente stipulando un contratto aziendale che si muovesse nell'alveo della piattaforma del contratto unico della mobilità del settore ferroviario impegnandosi, allo

⁶ si veda Tomaro (2012).

stesso tempo, ad attuarlo in concreto in un contesto nazionale dove si stenta a raggiungere un accordo definitivo e completo per la sua applicazione.

Sino al 2011 il contratto collettivo applicato ai dipendenti di NTV era quello del commercio rivolto al personale di imprese del terziario e di distribuzione dei servizi. A partire dal 25 luglio di quell'anno, l'azienda in questione ed i sindacati si sono accordati per l'adesione di NTV al CCNL Mobilità, già sottoscritto dalle Parti sociali il 14 maggio 2009 presso il Ministero delle Infrastrutture e Trasporti nell'ambito del CCNL di categoria delle Attività Ferroviarie, con decorrenza 2015. La scelta della nuova compagnia ferroviaria è stata riconfermata nel prospetto sulle "Linee Guida del Piano industriale 2014-2016", in cui NTV ha presentato le azioni che le permetteranno di raggiungere entro il 2016 il pareggio di bilancio evidenziando fra le altre cose le ricadute di tali manovre sul personale, il quale risulta in esubero di ben ottanta unità. Già dal 2012 il bilancio della NTV presentava una consistente perdita che prospettava sin da subito la necessità di avviare manovre di risparmio al fine di ridurre i costi del personale. Tagli ai compensi dei manager, contratti di solidarietà difensivi⁷ attivati con l'accordo del 4 marzo 2014 e ristrutturazione dei debiti sono solo alcune delle manovre che hanno interessato la *Newco* negli ultimi mesi.

Nonostante questa situazione di crisi il numero di utenti che utilizza il servizio ad alta velocità offerto da NTV è in crescita e sfiora i sei milioni e mezzo di passeggeri. A dimostrarlo sono le indagini sulla soddisfazione dei clienti svolte regolarmente da NTV.⁸ Puntualità, pulizia del treno, comfort di viaggio, professionalità, cortesia del personale, sono apprezzati dalla clientela che sceglie NTV per muoversi. Questo contributo acclarato in termini di capitale umano, ha fatto comunque propendere la società, nonostante le difficoltà economiche e finanziarie, per la corresponsione del Premio di Risultato 2013 ai suoi lavoratori.

Da quanto illustrato emerge che le relazioni fra i sindacati e le due società concorrenti sono completamente differenti. Da una parte Trenitalia, società a capitale interamente pubblico con relazioni sindacali consolidate; dall'altra NTV, azienda ferroviaria privata con prospettive di sopravvivenza inferiori rispetto all'*incumbent* Trenitalia dati i suoi pochi anni di vita.

4.4 Welfare aziendale e benessere organizzativo

Il benessere del personale è un elemento fondamentale che, fra le altre cose, consente di stimolare l'incremento della produttività dell'impresa. Nasce così il welfare aziendale, sistema integrativo di prestazioni non monetarie implementato dalle aziende private nei confronti dei propri dipendenti per migliorare il clima lavorativo in modo che sia l'azienda nel suo complesso a guadagnarne.

Questo è l'orientamento di NTV che, in seguito all'accordo stipulato con le parti sindacali nel 2011, ha investito nel welfare aziendale circa un milione di euro all'anno, adottando, con il parere positivo dei lavoratori, un sistema personalizzabile caratterizzato da benefit di base (ad esempio, le coperture assicurative e sanitarie) concessi a tutti i dipendenti e benefit individuali, modellati sulle esigenze del lavoratore, che comprendono agevolazioni per il trasporto pubblico, buoni *Groupon*, etc. Ogni anno l'azienda riserva a ciascuno dei propri dipendenti un plafond di 800 euro (1.200 per i quadri, che costituiscono il 10% dell'organico), di cui due terzi destinati alle coperture

⁷ Tali contratti sono previsti dalla L. 863 del 19 dicembre 1984.

⁸ La voce dei trasporti 3 marzo 2014 pag 16.

assicurative come infortuni professionali, responsabilità civile e sanitaria. La parte restante è a disposizione del lavoratore che, attraverso *Italopersonal* (uno specifico portale web accessibile ovunque con il solo collegamento internet), può gestire il proprio welfare. Attraverso questa piattaforma il dipendente ha la possibilità di fare acquisti direttamente online, ad esempio utilizzando buoni per l'acquisto di libri, contributi per babysitter e badanti, contributi per assistenza legale, palestra, etc. Al personale femminile, inoltre sono dedicati una serie di servizi di *welfare* rosa che consistono in premi per la nascita di un figlio, contributi per l'asilo nido o per l'acquisto dei testi scolastici.⁹

Italopersonal, oltre ad essere uno strumento di gestione del welfare personale, è una piattaforma di comunicazione multidirezionale tra azienda e lavoratori implementata dall'HRM per consentire un continuo miglioramento del welfare interno attraverso le proposte innovative dei dipendenti. Tutto diviene reale attraverso un forum messo a disposizione del personale sul quale poter compilare schede progetto utili ad illustrare al management idee innovative evidenziandone costi e benefici. La proposta viene sottoposta dapprima ad una votazione in seno al forum e, se raggiunge un determinato quorum, viene portata all'attenzione dei vertici aziendali per la sua eventuale adozione. In questo modo si crea un circolo virtuoso e organico che porta i dipendenti ad una partecipazione più attiva e quindi ad una maggiore motivazione.

Da elogiare sono anche i gruppi di *Peer Supporter* tra personale di condotta e personale di assistenza, in grado di fornire aiuto emotivo a favore di colleghi in situazioni critiche. Il *peer support* è una forma di assistenza offerta da una persona debitamente formata ad una popolazione, colpita da un evento critico, con la quale condivide familiarità occupazionale, sociale o culturale (*World Health Organization Peer Support Programs in Diabetes*, 2007). Letteralmente, *peer support* è un supporto tra pari, che si realizza quando un gruppo di lavoro riesce a condividere le esperienze emotivamente difficili di uno o più persone del team, creando all'interno un clima di cura utile sia all'individuo in difficoltà che al gruppo stesso. Attraverso un'adeguata formazione, i colleghi sono nelle condizioni di capire gli aspetti problematici che si riversano sulla situazione lavorativa in relazione alle difficoltà proprie del lavoratore, senza che questo comprometta oltremodo l'attività del gruppo, evitando per quanto possibile l'esclusione della persona e creando un'interazione positiva tra gli stessi colleghi. La peculiarità dello strumento si rivela importante per le capacità acquisibili dai *peer* che possono più facilmente fungere da ponte tra i colleghi che soffrono e i professionisti della salute mentale. I colleghi sono in grado di rilevare situazioni potenzialmente problematiche prima che esse diventino troppo difficili da gestire. Si crea in questo modo un ambiente di ascolto empatico e i *peer* possono aiutare i colleghi a rendersi conto delle emozioni, positive e negative, normalmente collegate ad un evento critico. Si tratta di un ascolto di tipo informale, ma efficace, come quello che può realizzarsi, ad esempio, di fronte alla macchina del caffè o durante una pausa di lavoro. Tale figura di rilevante importanza è formata e guidata da esperti professionisti, in genere psicologi specialisti, che assicurano anche un'adeguata supervisione.¹⁰

A livello organizzativo generale, il riflesso di tutto ciò sta nel consentire lo scambio e la coesione indispensabili per una organizzazione flessibile e mutevole come quella di NTV. Tale flessibilità risponde all'obiettivo proprio di ogni azienda fondata sulla qualità del servizio e sulla fidelizzazione dei propri clienti e dipendenti. Prestando

⁹ <http://www.muoversi.net/wp-content/uploads/2013/11/20121129-HReM.pdf>.

¹⁰ <http://www.studiozuliani.net/zibaldone/18-emergenza/37-cos-e-il-peer-supporter>.

particolare attenzione alle esigenze di ognuno, si cerca di incentivare la competitività dell'azienda attraverso la cura delle competenze e dei talenti del personale.

Sebbene poco attuale, anche Trenitalia presenta un proprio sistema di welfare paragonabile a quello di altre società a capitale pubblico. I dipendenti e i loro familiari, entro il primo grado di parentela, hanno la possibilità di usufruire gratuitamente dei servizi di trasporto regionale e Intercity offerti su tutto il territorio nazionale dal gruppo FS e di fruire dei servizi di trasporto ad Alta Velocità (Frecciarossa) e delle altre Freccie a tariffe agevolate, nonché la possibilità di ottenere sconti fino al 50% per biglietti di quasi tutte le compagnie ferroviarie europee.

Come accennato queste agevolazioni risultano piuttosto datate. Consapevoli di ciò i vertici del gruppo FS si stanno progressivamente avvicinando a forme più attuali di assistenza rivolte ai dipendenti. Infatti, a partire dal 2015 verrà, a tale scopo, stanziata una cospicua somma.

4.5 Il sistema informativo integrato

Nel settore dell'esercizio operativo ferroviario, per garantire la qualità della vita dei propri lavoratori e conciliarla con la qualità del servizio è necessario inoltre riservare molta importanza alla pianificazione della flotta e del personale, al fine di disporre di un numero di risorse appropriato per soddisfare la domanda prevista. A tal proposito l'HRM, con la Direzione per i Passeggeri e la Struttura IT, hanno strategicamente implementato un sistema informativo integrato, che tenga conto delle esigenze della clientela e dell'organizzazione del servizio, insieme al rispetto della normativa e degli accordi di lavoro e di quelli in materia di sicurezza, oltre che delle necessità di manutenzione e dei vincoli di capacità.

Il sistema informativo implementato in NTV ha anche altre finalità, fra le quali quella di migliorare la soddisfazione del personale, riducendo le situazioni di assenteismo e di turnover. Il sistema adottato consente di schedulare i turni tenendo conto delle preferenze dei dipendenti e pianificare rotte diversificate. In questo modo si è cercato di incrementare la redditività bilanciando gli orari, riducendo il numero dei treni vuoti, e facendo in modo che a fine turno i dipendenti si trovino presso il deposito più vicino a casa. Si è così opportunamente evitato il problema più frequente che si verifica quando si deve combinare l'informatica con i processi HRM, prestando prioritariamente attenzione all'uso dell'informazione e alle necessità degli utenti, e non all'uso in sé dello strumento informatico. Quest'attenzione ha ricadute positive sulle problematiche legate alla "fuga" dei dipendenti maggiormente qualificati i quali rappresentano un'importante risorsa per l'impresa. Da qui l'attenzione all'attività di *counseling* che mira alla promozione del benessere della persona valorizzando le capacità individuali e cercando di conciliare la vita privata e familiare dei dipendenti con la vita lavorativa.

4.6 La qualità del servizio e la gestione delle risorse umane

La gestione delle risorse umane realizzata da NTV si basa sulla stretta collaborazione tra Direzione per il Personale, Direzione per i Passeggeri e Direzione Produzione. Tale collaborazione nasce dall'esigenza di ridurre l'imprevedibilità delle relazioni fra clienti e dipendenti attraverso l'adozione di regole di buona gestione. In questa vicinanza vi sono gli echi del programma Human Sigma di Gallup, che individua la giuntura critica per la creazione del valore nell'interazione tra i due aspetti del sistema umano

dell'impresa, vale a dire l'esperienza del personale e quella dei clienti. Tale approccio innovativo consente di migliorare la gestione delle risorse umane con ricadute positive sulla qualità del servizio offerto (D'amato et al., 2009). La stessa importanza viene data ai sentimenti e alle emozioni che entrano in gioco nell'incontro tra dipendenti e clienti. Le interazioni disciplinate e gestite sulla base di tali principi consentono di misurare e quantificare il valore delle risorse umane, e di preventivare le ricadute future sulle performance finanziarie dell'azienda.

Pur non avendo implementato la gestione integrata dipendenti-clienti, anche l'*incumbent* Trenitalia si pone come obiettivo la qualità del servizio offerto che viene assicurata, almeno in parte, da una politica di gestione delle risorse umane basata sulla maggiore responsabilizzazione del personale, sullo sviluppo delle competenze e sulla creazione di un ambiente stimolante ed innovativo, elementi che motivano il personale ed alzano la qualità dei servizi offerti.

4.7 Il recruiting, la selezione e il contracting

La collaborazione tra le diverse Direzioni implementata in NTV, permette non solo di gestire congiuntamente gli aspetti legati alla clientela e quelli legati al personale, ma, nella fase di *recruiting*, ha consentito l'individuazione delle esigenze professionali attraverso la modellazione dei processi operativi. Nella fase di *start up* la società ferroviaria nascente ha dovuto in prima istanza individuare le mansioni necessarie ed, in secondo luogo, reclutare figure professionali sia di terra sia di bordo, guardando esclusivamente al mercato esterno, al quale NTV si è approcciata attraverso una politica di marketing che getta le sue fondamenta sull'attrattività. Si parla infatti di *employer branding*, una strategia che pone l'accento sulla qualità del proprio *brand* come luogo di lavoro. Consente di "creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come *employer*, in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitor, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento" (Amendola, 2007).

Un ruolo importante in questo tipo di approccio è giocato quindi, non solo da connotati strumentali, quali il tipo di contratto utilizzato per l'assunzione (nel 90% dei casi a tempo indeterminato), i buoni salari offerti, i *benefit* e le opportunità di carriera, ma anche da connotati di carattere psicologico, quali la qualità del treno Alstom e la Presidenza della Società affidata a Luca Cordero di Montezemolo, personaggio carismatico il cui nome è collegato ai successi della Ferrari. In tal modo, lavorare per NTV si è dimostrato da subito attraente in quanto tale strategia di marketing, ha richiamato elementi simbolici e intangibili riferiti all'azienda, consentendo l'identificazione con l'organizzazione che permette al lavoratore di distinguersi socialmente e consolidare o accrescere la propria autostima.

La selezione di NTV si è ispirata a principi notoriamente utilizzati per le selezioni pubbliche, ovvero ai tradizionali criteri di trasparenza, pari opportunità e riservatezza, secondo cui al termine del processo di selezione, viene stilata una graduatoria finale. Anche le metodologie sono tradizionali, sebbene arricchite con strumenti più sistemici come sedute di *assessment center* (selezione/valutazione di gruppo) per individuare i soggetti che svolgeranno mansioni trasversali a più ambiti di competenza, limitando al massimo valutazioni soggettive e attuando il lavoro di più valutatori. Con questo strumento si è, quindi, in grado di effettuare una valutazione interdisciplinare e soprattutto vengono valutate le potenzialità del candidato confrontandole

contemporaneamente con quelle di altre persone, attraverso simulazioni prossime a situazioni reali di lavoro al fine di scegliere la persona idonea per lo svolgimento di una data mansione. A tal proposito è importante sottolineare che l'aspetto di primaria importanza di questo strumento è la responsabilizzazione del management. In NTV il Direttore del Personale è direttamente responsabile degli errori compiuti nell'assunzione di personale che si rivela inadeguato alla mansione assegnata.

A margine si può osservare che l'*assessment center* è una modalità di selezione piuttosto costosa, aspetto che sottolinea l'importanza che NTV ha attribuito a tale fase. La società è consapevole che gran parte del vantaggio competitivo di un'impresa e la qualità del servizio offerto dipendono dalla scelta dei propri collaboratori. Tale importanza emerge anche dal tipo di selezione che è stata riservata agli allievi macchinisti i quali, per la mansione che svolgono, devono possedere competenze cognitive, quali flessibilità ed elevate capacità di *problem solving*, competenze realizzative e relazionali. I test a cui sono stati sottoposti si fondano su analisi statistiche multivariate e su teorie che classificano le caratteristiche e i comportamenti degli individui in base ad un certo numero di fattori (estroversione, introversione, etc.). Sono un esempio il 16PF e il BIG FIVE TEST, i quali misurano le tendenze individuali comportamentali ovvero la propensione a comportarsi in modo simile in differenti contesti.

Aderendo a tale opzione, NTV ha messo in evidenza un peculiare interesse ad avere più informazioni sulla persona e ad analizzare e mettere a fuoco quei processi di comprensione e diagnosi essenziali e propedeutici per qualsiasi processo di crescita e sviluppo, compreso quello professionale, piuttosto che avere notizie sui livelli di rendimento e sulla capacità di esecuzione. Il BIG FIVE, in particolare, si basa su una teoria che individua un gruppo di cinque fattori stabili della persona (estroversione, stabilità emotiva, gradevolezza, coscienziosità e apertura all'esperienza) distingue le personalità e quindi consente di comprendere se un individuo sia più o meno idoneo a svolgere una certa mansione, sulla base della rilevazione delle sue caratteristiche emotive, motivazionali e relazionali.

Dalle prime fasi di selezione è stata importante la valutazione delle posizioni e il *contracting* per un coerente inquadramento, che ha risvolti rilevanti nella gestione del rapporto di lavoro, non solo in termini contrattuali ma anche di relazioni interpersonali e di motivazione. Questo richiede una grande capacità predittiva da parte dell'HRM il quale deve formalizzare correttamente l'allineamento tra le mansioni e gli aspetti giuridico-economici del contratto. Errare un inquadramento ha conseguenze difficilmente correggibili.

A differenza di NTV, Trenitalia, che già da tempo opera nel mercato ferroviario, ha selezionato i suoi primi dipendenti attraverso i vecchi concorsi pubblici già da tempo abbandonati dal gruppo FS. Le nuove assunzioni, infatti, si basano su modelli noti a tutte le grandi aziende seppur ben diversi da quelli appena descritti. Il gruppo Ferrovie dello Stato, a differenza della nuova società ferroviaria, ha curato molto la sezione "lavora con noi" presente sul sito web ufficiale nella quale si illustrano le figure professionali e le competenze richieste fra le quali apertura, curiosità mentale e positiva capacità di percezione del nuovo.

4.8 La formazione

La formazione è strettamente connessa alla fase di selezione del personale, sulla quale NTV e Trenitalia hanno rivolto particolare riguardo, visto l'obiettivo delle società di formare persone in grado di offrire un servizio di elevata qualità. Infatti hanno riposto grande attenzione sulla creazione, sul mantenimento e sullo sviluppo delle professionalità, in particolare quelle a più diretto contatto con il cliente, in maniera che si crei un'equivalenza tra personale di qualità e servizio di qualità rivolto alla cura del cliente. Questo nasce dalla consapevolezza che la formazione, assieme alla leva retributiva e a quella della valutazione per lo sviluppo di carriera, è un fattore fondamentale per accrescere il benessere e la motivazione del personale.

Questi obiettivi, comuni a entrambe le società concorrenti, sono raggiunti attraverso strumenti differenziati più o meno efficienti. Trenitalia promuove un percorso formativo e di sviluppo individuale che accompagna i neoassunti per tutto l'arco della carriera; invece, NTV ha creato per il personale assunto una Scuola di Formazione interna altamente specializzata su tematiche tecnico-regolamentari e su tematiche relative all'ospitalità e all'accoglienza.¹¹ Un altro aspetto da considerare è la mancanza di figure professionali in grado di svolgere mansioni proprie del *core business* di aziende del settore ferroviario, connotato da una cronica carenza di professionalità prontamente rintracciabili sul mercato del lavoro. Tale carenza si è rivelata determinante per l'HRM di NTV che nella prima fase della sua vita non poteva vantare dello stesso *know-how* di cui il personale della società *incumbent* era, ed è, dotato. Ciò non ha scoraggiato la nuova società che sin dalla fase di start up dell'impresa si è preoccupata di acquisire e accreditare presso l'Agenzia Nazionale per la Sicurezza Ferroviaria (ANSF) il primo "istruttore trazione NTV". Contestualmente si è dato avvio ad un processo innovativo di formazione per il personale operativo di assistenza a bordo e in stazione, per il personale di condotta e di impianto e per il personale di staff. L'innovatività di tale processo sta in quello che si definisce *Diversity Management*, un metodo di gestione basato sulla contemporanea presenza di più generazioni attive nella stessa organizzazione aziendale. Sono state, infatti, messe a disposizione dei neoassunti le competenze tecniche e le esperienze di vita di macchinisti o dirigenti senior prossimi alla pensione o già pensionati. In questo modo si è colta la sfida dell'innalzamento dell'età pensionabile, e i connessi rischi di disoccupazione, trasformandola in un'opportunità utile a trasferire il bagaglio di competenze professionali alle giovani leve. Di fatto NTV ha aderito al modello contrattuale in uso nel settore chimico in base al quale il lavoratore prossimo all'età pensionabile riduce l'orario di lavoro al fine di assumere giovani lavoratori formati dagli stessi senior. La Società, in questo modo, ha anche indirettamente risposto, con una scelta acuta, allo sciocco paradosso di un sistema sociale che, da un lato esalta la società della conoscenza, addirittura come *asset* intangibile e con un fondamentale valore economico, dall'altro si rifà a una logica quantitativa per la quale la persona è solo un numero da sottrarre e non un bagaglio di *know-how*. Questo processo innovativo di formazione ha permesso di incrementare le possibilità occupazionali per gli over 50 e di rendere la conoscenza da tacita ad esplicita, mediante strumenti che si sviluppano in ambito formativo.

¹¹ <http://www.ntvspa.it/it/nuovo-trasporto-viaggiatori/12/3/scuola-formazione-nuovo-trasporto-viaggiatori>

5. Conclusioni

Con l'ingresso nel mercato italiano del trasporto ferroviario passeggeri nel settore Alta Velocità, NTV ha scelto di affrontare la sfida della concorrenza con un progetto organizzativo incentrato su un investimento peculiare, innovativo, concreto e sfaccettato di qualità totale.

Il presente lavoro ha voluto porre l'accento su come il vero vantaggio competitivo per NTV sia proprio rappresentato dalla nuova cultura aziendale che permea l'azione organizzativa così come implementata dall'HRM.

Infatti, se è vero che il fiore all'occhiello della strategia industriale di NTV è la flotta rappresentata dal treno Alstom chiamato Italo e dai comfort tecnologici offerti alla clientela, si tratta pur sempre di beni il cui acquisto è alla portata anche di altri investitori, purché finanziariamente altrettanto dotati. Ciò che invece non si può acquistare e mettere immediatamente a profitto di un'impresa è la specifica cultura organizzativa, in modo speciale quella orientata alla qualità, che richiede un processo di realizzazione e allineamento da attuarsi sin dalle fasi di *recruiting* e selezione e declinare poi nella formazione, nell'amministrazione e nella gestione del personale.

Il vantaggio competitivo che NTV realizza rispetto al mercato di riferimento si caratterizza per la sostenibilità, poiché sarà in grado di adattarsi alla continua evoluzione del contesto economico, grazie alla gestione degli elementi intangibili, rendendo perciò più difficile replicarne il successo da parte della concorrenza.

Persino il *competitor* storico, Trenitalia, cui non mancano le competenze e le professionalità, può ambire a mantenere la propria fetta di mercato solo attraverso un lento processo di cambiamento organizzativo, stimolato e reso ormai urgente proprio dall'esistenza di una concorrenza forte e culturalmente orientata alla qualità del servizio. Nonostante Trenitalia sia un'azienda con forma societaria di Spa (tipica del diritto privato), è ancora posseduta integralmente dallo Stato, e quindi resta una società pubblica. Mentre è possibile fare un confronto *ceteris paribus* per quanto riguarda i macchinisti, non è assolutamente possibile comparare ad armi pari gli altri ruoli, dalle hostess agli organismi intermedi di controllo, per poi passare al management. Una serie di figure chiave, il cui operato determina il successo di NTV, come ad esempio chi si occupa del controllo qualità, oppure figure assimilabili ai *team leader*. Sotto questo aspetto Trenitalia ed NTV hanno punti di partenza completamente differenti. In Trenitalia tali mansioni sono svolte da persone che erano già presenti in azienda e che in un'ottica di riorganizzazione sono poi passate a svolgere mansioni diverse da quelle per le quali erano state assunte. Invece, la società NTV ha selezionato direttamente il personale altamente specializzato. Trenitalia ha sulle sue spalle le inefficienze proprie di personale con un'anzianità piuttosto alta, assunto e cresciuto professionalmente in un mercato molto diverso dall'attuale, saranno necessari diversi anni per stabilire l'equilibrio in termini di HRM.

In definitiva, partendo dalla considerazione che in un mercato concorrenziale l'utenza esprime, ogni giorno, una preferenza semplicemente comprando il biglietto del vettore che più è in grado di soddisfare i suoi bisogni di mobilità con il miglior rapporto qualità-prezzo, si sono evidenziati i tratti salienti che l'HRM di NTV ha seguito nel progettare la migliore soluzione organizzativa per la nascente impresa, in cui è spiccata la centralità dell'interazione tra fattore umano e cliente.

Si rimanda a un prossimo contributo l'approfondimento del sistema risorse umane di Trenitalia, per poter così procedere ad un'analisi comparata dei due modelli organizzativi HRM.

Acknowledgements

Gli autori desiderano ringraziare la prof.ssa Angela Stefania Bergantino e il dott. Paolo Celentani per gli utili suggerimenti e i molti commenti costruttivi. Si desidera ringraziare anche la dott.ssa Emanuela Barbato per il prezioso contributo. Gli autori rimangono gli unici responsabili di eventuali errori e omissioni.

Riferimenti bibliografici

- Amendola E. (2007) *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*, Anthea Consulting.
- D'amato, V. Minelli, E., Rebora G. (2009) *Alla ricerca dell'unicità. Il management imprenditoriale tra strategia, organizzazione e leadership*, FrancoAngeli, Milano.
- Tomaro, A. (2012) "100 mila curricula in tre mesi", In: Acquaviva, P.F., Rossi Barattini, G.G. (eds) *La direzione del personale oggi: Incontri e testimonianze*, Giuffrè, Milano.