



L'INTERVISTA. Il presidente delle Fs spiega le sue strategie per risanare l'azienda

«È il costo del lavoro che affossa le Ferrovie»

Demattè: il governo lo dica chiaro al sindacato

DALL'INVIATA

BRESCIA. Chissà se si sta già chiedendo chi me l'ha fatto fare? Vista la scorsa trentina e l'esperienza tra il 1993 e il 1994 alla presidenza della Rai, probabilmente no. Certo non si aspettava, in queste sue prime settimane, di doversi occupare più di incidenti ferroviari che di risanamento strutturale delle ferrovie italiane. Da due mesi alla guida del Consiglio di amministrazione delle Fs, Claudio Demattè è stato costretto da un'implacabile sequenza di piccoli e grandi disastri a parlare più di sicurezza che di strategie per il futuro dell'azienda. A noi spiega cosa si può e si deve fare per tentare di entrare in Europa a testa alta, nonostante le arretratezze strutturali del nostro sistema di trasporto.

A conclusione del dibattito sulla mozione di sfiducia al ministro dei Trasporti, il presidente del Consiglio ha detto che il governo ha fatto la sua parte per le ferrovie, che ora tocca a voi. Si sentesmo esame?

«Di mestiere faccio il professore universitario, si figuri se gli esami non mi stanno bene. Sono il mio pane quotidiano. Prima però lo Stato faccia davvero i suoi, rendendo limpido il rapporto tra l'azienda e lo stato. Si assumano cioè la responsabilità di dirci se il servizio ferroviario costa o no al contribuente italiano, più del lecito. È da questo punto fermo che si deve partire. Secondo: se lo Stato vuole continuare a determinare le tariffe, una volta stabilito qual è il tetto di costi sostenibile, paghi all'azienda la differenza tra costi e ricavi in tempo utile. Perché sulle tariffe il governo non ci ha dato ciò che doveva: l'aumento per il 1998. Solo dopo aver fatto questo, può chiedere conto al management del suo operato».

Ma secondo lei le ferrovie costano o no, più del dovuto?

«Certamente sì. In particolare il nostro deficit strutturale è dovuto a un eccessivo costo del lavoro. Le cito un solo parametro: il costo di un treno per chilometro percorso. Il nostro è superiore del 42% a quello degli operatori continentali migliori, ovvero tedeschi, francesi e spagnoli. A questo divario sui costi si aggiunge quello determinato dalle tariffe: noi facciamo pagare al cittadino-viaggiatore meno degli altri paesi, vendiamo quindi il servizio sottocosto. Di quel 42% in più, il 30% circa, i due terzi, deriva da un maggior costo del lavoro. Ecco perché dico che lo stato non può scaricare sul management questo problema: sta a loro mandare i giusti segnali. In primo luogo al sindacato».

Il nuovo contratto di lavoro non va in questa direzione?

«Il contratto è molto importante, e anche innovativo ma non ci aiuta molto. Del resto era il massimo che si poteva chiedere ai lavoratori, ne sono convinto. Congela i costi per un paio d'anni e abbassa l'incidenza

di circa 4 punti percentuali. Però non è sufficiente per consentirci di entrare in Europa in condizioni tollerabili».

La preoccupa molto, mi par di capire, l'appuntamento con la liberalizzazione del trasporto ferroviario europeo

«Tutti devono mettersi in testa che una volta entrati nell'Euro saremo dentro un recinto. Uso una metafora contadina: a quel punto se non saremo competitivi, ci tosanò, come le pecore. Il processo di liberalizzazione procederà molto più speditamente di quanto non immaginiamo: Francia, Germania e Spagna, godendo di un vantaggio relativo, premeranno sull'acceleratore. Noi dobbiamo fare un'operazione verità, per garantire un futuro alle nostre ferrovie. O meglio, all'azienda che gestirà il servizio di trasporto, che dovrà per forza essere competi-

I nuovi assunti dovranno avere salari più bassi

tiva con quelle estere, mentre le infrastrutture, i binari, come ha già deciso il governo, verranno separate. Ricapitolando, ripartirei da due dati di fatto: primo, il nostro costo del lavoro è eccessivo; secondo, non possiamo chiedere ai ferrovieri di tagliarsi lo stipendio del 25%».

Quindi, chesi fa?

«Si può fare in molti modi ma si deve fare, e credo che anche tra i lavoratori stia affiorando la consapevolezza della sfida che dobbiamo affrontare. Premetto che l'azienda ha

già compiuto un primo miracolo concludendo l'accordo col sindacato, stendendo il piano d'impresa e varando 50 progetti di ristrutturazione. Questa è una prima tappa. La mia proposta, che è solo uno schizzo, è che ora si risolvano l'eredità negativa del passato. Stabilito qual è l'eccesso di costo del lavoro che non possiamo sopportare sulla competizione europea, dobbiamo staccarlo dall'azienda e portarlo sul bilancio dello Stato. Secondo passo, i nuovi assunti dovranno avere condizioni salariali simili a quelle dei nostri concorrenti. È ovvio che per fare questo occorre un patto tra governo e sindacato».

Le prime reazioni alla sua proposta sono state piuttosto fredde. Non ci ha ripensato?

«Ho riflettuto sulle obiezioni ma non vedo vie d'uscita. Del resto anche i tedeschi nel '93, approfittando dell'unificazione tra ferrovie dell'Ovest e dell'Est, hanno trasferito una parte dei costi sul bilancio pubblico. Lei mi obietterà: ma comunque è sempre lo stato a pagare, col contratto di servizio o col bilancio. Che differenza fa? La differenza è che questo costo, quantificabile in diverse migliaia di miliardi, potrebbe essere rinegoziato e congelato, mantenuto come una sorta di zainetto che il dipendente attuale si porta fino alla pensione. E finirebbe magari nelle poste patrimoniali, invece che sulla spesa corrente, perché il fondo che verrebbe creato può essere garantito con beni immobili e mobiliari. Mentre i nuovi assunti avrebbero un trattamento in linea col mercato. Infine questo darebbe all'azienda migliori margini di competitività».

Il segretario della Cgil, Cofferati, obietta che in questo modo sarebbero i nuovi assunti a pagare il risanamento delle ferrovie.

«Cofferati ha ragione. Mi dica lui, allora, se posso tagliare lo stipendio anche ai dipendenti attuali. O quale altra soluzione immagina. Discutia-

mo».

Veniamo al bilancio. Circolano cifre allarmanti, dal Tesoro si parlano di conti fuori controllo.

«È ovvio che se non si adottano misure strutturali il bilancio non migliora. Ma torniamo al discorso iniziale. Il servizio costa troppo o no? Perché? Probabilmente nel '97 il deficit si aggirerà sui 7 mila miliardi. Ma non mi sembra questo il problema di fondo. Dipende dal contratto di servizio che lo stato ci fa. Se è alto, le perdite sono contenute, se è basso, sono più vistose. Penso che lo strumento tariffario sia importante. Quanto più il costo del biglietto si avvicina al costo reale, tanto più aumenterà la pressione perché le ferrovie diano il meglio».

Il costo del lavoro è eccessivo. Ma i dirigenti non sono troppi? E quelli venuti da fuori, non sono vissuti come un corpo estraneo

Dobbiamo annullare il gap con il resto dell'Europa

dai dirigenti «ferrovieri», che si sentono ostromossi?

«Guardi, in ferrovia sono 900 su 120 mila dipendenti: meno, percentualmente, che in qualsiasi azienda ben gestita. Quanto alla qualità è un altro discorso: ho trovato dirigenti straordinari, giovani bravissimi nati negli uffici. E altri che non valgono niente, niente. Il punto è: non possiamo mandarli via. E cancellare diritti acquisiti, lei m'insegna, è come scalare l'Everest. Sento che a Villa Patrizi si vive con difficol-

tà l'integrazione con i nuovi dirigenti, accusati di essersi preso tutto. Che corrisponda a verità, non credo. Le divisioni operative, le strutture portanti dell'azienda, sono nelle mani dei dirigenti «ferrovieri». I nuovi entrati sono in funzioni di ricostruzione del sistema aziendale, di rimodellamento della gestione del personale e dei sistemi amministrativi. In alcuni settori il know-how interno è molto debole. Penso alla funzione di marketing, alla gestione della qualità del servizio nei confronti della clientela, al controllo di gestione. Non c'è, dentro, la cultura della concorrenza, visto il regime monopolistico in cui hanno operato le ferrovie, la cultura di rapporto i costi ai ricavi. Detto questo sono un paladino della valorizzazione delle risorse interne. In Rai mi portai tre dirigenti, solo tre. Mi pare la dica lunga sulle mie convinzioni».

In conclusione, quanto ci toccherà aspettare per avere ferrovie efficienti e competitive?

«Per ristrutturare un palazzo, mi passi l'esempio, servono cinque anni. Possiamo pensare di risanare le ferrovie in un tempo meno lungo? Questa è un'azienda che va ricostruita dalle fondamenta e che soffre di ritardi tecnologici e di dimensionamento della rete irreversibili in un tempo breve. Per non dire della vastità del materiale rotabile, che tutti conosciamo bene».

E lei, come sta vivendo quest'esperienza?

«Ho accettato perché mi sento il rappresentante dei cittadini italiani. Perché voglio dare una mano a cancellare l'handicap micidiale che si separa dal resto d'Europa».



Morena Pivetti Il presidente delle Fs Claudio Demattè

In giro per l'Italia a «verificare» pregi e difetti della «macchina». Mentre i treni continuano a deragliare

Le stazioni dello scontento

Una giornata a Brescia, il presidente: «Conto su di voi per mutare le cose»

DALL'INVIATA

BRESCIA. Ad attenderlo, nell'atrio della stazione, sono in tre: l'ingegner Antonietta Sannino, direttore della divisione trasporto locale, il dottor Luigi Miraglia, responsabile del servizio alla clientela della Lombardia e il dottor Luca Barbera, responsabile della divisione passeggeri per il Nord-Ovest. «Buongiorno, scusate il ritardo, abbiamo trovato traffico». Il presidente delle Ferrovie, Claudio Demattè, esordisce così e intanto stringe la mano a tutti. Da quando è presidente gira l'Italia delle stazioni come un globe-trotter: ha già visto Roma Termini, Barletta, Foggia, Cerignola, Cosenza, Paola, Battipaglia e Milano Centrale. Adesso tocca a Brescia.

Prima tappa della visita, la biglietteria. «Sono Demattè, come va? Buon lavoro». L'addetto alla biglietteria lo guarda stupito, non si aspettava di incontrare il «suo» presidente e articola a fatica un «Bene, bene», servendo la signorina in attesa dietro il vetro. Demattè si guarda intorno e intanto Sannino spiega che dalla stazione di Brescia passano ogni giorno 15 mila pendolari a cui si aggiungono altri 4 mila clienti sulle lunghe percorrenze. Se a questi si sommano gli accompagnatori, siamo a 40 mila persone al giorno. «La stazione è il primo luogo in cui accogliamo i clienti - spiega a sua volta Miraglia - è importante presentarsi bene». Intanto arriva Dino Giribua, responsabile dei servizi di assistenza a terra: è in completa divisa delle Fs, pantalone verde e giacca blu. Gli addetti agli sportelli invece sono «casual». «Ma la giacca è facoltativa?», chiede il presidente. «No-



gli risponde Barbera - è che la ditta spagnola ha sbagliato le taglie, quelle italiane non corrispondono alle loro e abbiamo dovuto rimandarle indietro. Comunque sono belle».

Il locale della biglietteria è pulito e ben tenuto, insomma è un «luogo di lavoro decoroso». Commenta Demattè: «Bene. In altre stazioni lavorano in ambienti del tutto inadeguati. Come si fa ad essere orgogliosi del proprio lavoro tra pareti luride e scrivanie sfasciate? Dobbiamo porre rimedio a tutto ciò». Intanto s'informa sull'attesa media alla biglietteria. «La teniamo sotto controllo, si aggira sui 4-5 minuti», risponde Miraglia - «Comunque nelle ore di punta gli sportelli sono tutti aperti. Più di così non possiamo fare. Stiamo

lavorando per incrementare la vendita esterna: i biglietti chilometrici, per le brevi distanze, si possono acquistare anche nelle edicole dai tabaccai, poi ci sono le macchinette». A Brescia il guadagno sui biglietti è del 10%: una situazione florida perché molte biglietterie sono in perdita, costano più di quanto incassano. «Forse potremmo pensare a dei rapporti part-time per le ore di punta. Che so, studenti universitari, che lavorano un paio d'ore al mattino», butta lì il presidente. «Ma il nostro sistema tariffario è un inferno», replica Barbera - «la normativa pubblica ci lega mani e piedi. È difficile usare lavoratori non a tempo pieno». Lasciata la biglietteria, tocca alla sala di controllo dei treni: alla parete

un grande pannello luminoso con il disegno dei binari e degli svincoli. Su un altro monitor compaiono i treni in arrivo e in partenza, con relativi ritardi. «Da Brescia passano 300 treni al giorno - spiega il capostazione - di cui 200 passeggeri e 100 merci. Perché ci sono tre treni in ritardo? Un attimo, chiedo...». Telefona e spiega che sono partiti già fuori orario. «Vede presidente, quel bivio sulla mappa? - continua - Ancora non possiamo gestirlo da qui, c'è un investimento fermo. Ci farebbe risparmiare 6 persone». «Mi mandi un appunto. Vediamo di sbloccarlo», replica Demattè.

Si esce di nuovo sui binari ed si entra nella stanza dove si presenta la «scorta» per prendere il turno: si

tratta del capotreno e dei conduttori. «Sono venuto per sentirvi in diretta - si presenta il presidente - Ma siete così giù di morale?». «No, a Brescia va tutto bene, il morale è alle stelle». Al primo piano 13 capotreno si stanno «aggiornando». L'istruttore spiega con i lucidi come cambia la normativa. Demattè si siede sulla scrivania e chiede quante ore dura il corso: «Conto su di voi per far funzionare meglio la macchina. Da Villa Patrizi si possono decidere le grandi linee, ma il motore delle ferrovie è l'azienda decentrata sul territorio». «A Cremona stiamo sperimentando un circolo di qualità - racconta uno degli «studenti» - per migliorare le cose possibili. Per esempio: perché un treno che va in officina esce senza che tutte le riparazioni siano state effettuate? Perché magari mancano i pezzi, perché l'officina aveva chiuso, per mille motivi. Quando lo stesso pendolare, giorno dopo giorno, trova il riscaldamento che non funziona s'inferocisce e ha ragione. Anche per noi è avvilente. Allora dialoghiamo con l'officina e teniamo monitorati i treni». Demattè guarda i tre dirigenti alle sue spalle: «Si può estendere quest'esperienza?». E Barbera: «C'è un progetto per ampliarla ma l'organizzazione interna attuale non ci fa fare squadra».

In un'altra palazzina, cemento armato e infissi rossi, c'è il «Ferrohottel», il dormitorio per i macchinisti, e la sala dove si riuniscono, con tv e macchinette per il caffè. Anche qui il decoro è garantito. «Presidente - lo saluta un macchinista - spero in lei».

«Sono io che conto su di voi». a

Mo. Pi.

IL MISTERO DELLA MECCA

Reportage dalla Mecca, dove ogni anno due milioni di fedeli arrivano da tutto il mondo per realizzare un sogno. Questo, e molto altro ancora, su Internazionale oggi in edicola.

Internazionale