

La capacità di creare un clima in cui tutti possono esprimere una critica apertamente

Benedikt Weibel ha diretto le FFS dal 1994 al 2006. In questi 12 anni ha trasformato la regia statale in un'azienda privata con uno statuto giuridico speciale dotata di strutture efficaci e moderne. Anche se sotto la sua direzione le FFS hanno smantellato oltre un quarto degli impieghi, Weibel ha sempre potuto contare sull'appoggio del personale grazie alla sua capacità di ascolto nei confronti di tutti i dipendenti.

Testo: Riccardo Turla, redazione

Nonostante i 76 anni, Benedikt Weibel, il solettese ex capo delle FFS, è ancora brillante e pieno di energie. Ci riceve nel suo ufficio di Gümligen in un mite martedì pomeriggio. Si rivela subito un ascoltatore attento. Le sue risposte sono precise per quanto intrise di digressioni, a testimonianza della sua ottima memoria. Spesso accorcia la riflessione, interrompe la frase per passare alla considerazione successiva. Weibel pensa in fretta senza perde il filo. L'Amministrazione federale figura ancora tra i suoi interessi principali. Il personale delle «sue» FFS era organizzato sindacalmente nella misura del 90 per cento. La maggior parte era iscritta al SEV, il sindacato che dal 1997 al 2005, ossia praticamente in concomitanza con la direzione di Weibel, era presieduto proprio da un suo compagno di scuola, il compianto consigliere nazionale Ernst Leuenberger scomparso nel 2009.

Weibel si è occupato del risanamento finanziario e della ristrutturazione delle FFS. Dal punto di vista sindacale è sorprendente osservare l'accettazione, anche da parte del personale, con la quale sono state accolte le sue misure sebbene abbiano portato a una massiccia riduzione degli impieghi (da 39 000 a 28 000). Weibel ha accompagnato le FFS anche nel passaggio, ultimato nel 1999, da regia federale a società anonima con statuto giuridico particolare.

La sua solida credibilità ma soprattutto i suoi modi di rapportarsi al personale durante la riforma delle FFS hanno indotto Garanto a invitarlo quale relatore all'assemblea dei delegati in programma il prossimo 13 maggio.

All'inizio si parlava di risanamento

Il mandato iniziale di Weibel non riguardava affatto la trasformazione. «Quando ho assunto la carica, le FFS versavano in una situazione finanziaria disperata», spiega. «Dal 1987 al 1997 i costi del personale sono passati da 2,5 a 3,5 miliardi di franchi l'anno. Gli investimenti sono raddoppiati da 1 a 2 miliardi. Gli interessi per la copertura della cassa pensioni sfioravano il miliardo. Dovevo invertire la rotta, ossia tagliare posti di lavoro e migliorare l'efficacia del personale. Inoltre le strutture delle FFS erano obsolete e inefficienti, le stesse dei tempi dei treni a vapore. Era evidente che serviva un intervento radicale».

«Il nostro obiettivo era fugare le paure esistenziali del personale»

Impossibile evitare tagli occupazionali. «Il nostro obiettivo era fugare le paure esistenziali del personale. Per questo abbiamo anche elaborato il *contract social* con i sindacati. Ricordo che cominciava con l'assicurazione che nessuno sarebbe stato licenziato per motivi commerciali. Durante il processo di trasformazione il sindacato ha garantito la mobilità sia geografica che professionale. Questo appoggio è stato fondamentale per il resto dei lavori».

Diversamente dalla situazione che vivono oggi le dogane, il personale delle FFS capiva e accettava le misure strutturali. «Con i sindacati dividevamo l'opinione che le FFS potevano avere un futuro solo con posti di lavoro efficienti. Per questo abbiamo iniziato dai costi del personale».

«Quando ho avuto l'idea di tagliare gli stipendi, i miei colleghi hanno pensato che mi stavo tirando la zappa sui piedi»

«Nel 1995 ci siamo resi conto che i bilanci erano fuori controllo. Nella primavera 1996 avevamo un deficit di 496,5 milioni di franchi. Lì c'è stata la svolta. Quando ho avuto l'idea di tagliare gli stipendi, i miei colleghi hanno pensato che mi stavo tirando la zappa sui piedi. Sono però riuscito a ottenere l'appoggio del presidente del consiglio di amministrazione che inizialmente era contrario». Il Consiglio federale decise quindi di congelare per due anni il 2 per cento delle componenti salariali.

Il SEV ha reagito minacciato uno sciopero ma non ha ottenuto il quorum. «Alle ferrovie nessuno vedeva di buon occhio i tagli», racconta Weibel, «ma tutti hanno capito che lo facevo nell'interesse delle FFS, non per altri motivi».

Filo diretto con il personale

Dal 1996 Benedikt Weibel ha sempre accettato l'invito dei sindacati di partecipare alle loro assemblee e si è spesso recato nelle sedi delle FFS di tutta la Svizzera. «Chiamavamo queste visite 'colloqui di zona'. Ci spostavamo da Ginevra a Sargans, da Basilea a Bellinzona. In linea di massima ci andavo da solo. Senza responsabili stampa. Avevo il mio taccuino e prendevo appunti sulla cui base allestivo un rapporto che discutevo al più presto con la direzione».

Queste visite hanno permesso a Weibel di capire una cosa importante: le cattive notizie vengono sempre filtrate verso l'alto. Ossia, se il personale rumoreggia, le critiche e il malcontento non vanno oltre il livello dei quadri medi e non raggiungono i vertici.

«Abbiamo definito cinque principi di conduzione. Il quinto recitava: priorità al personale»

Con la sua presenza e la sua disponibilità nei confronti del personale, Weibel ha offerto il fianco a qualsiasi critica e a ogni difficoltà. «Incredibile tutto quello che ho sentito durante le mie visite. I partecipanti arrivavano a centinaia e davano vita a discussioni straordinariamente intense. Durante la parte informale, alcuni mi raccontavano la loro storia. Sono stati contatti molto importanti. Ho imparato molto, anche sui problemi tecnici», ricorda con piacere. Ha per esempio scoperto che in alcune sedi le critiche del personale non erano affatto apprezzate, come a Winterthur, dove chi diceva la verità finiva vittima di mobbing. «Sulla base di queste constatazioni, abbiamo definito cinque principi di conduzione. Il quinto recitava: priorità al personale».

La base è sempre aperta e onesta

Weibel sa per esperienza che la base è sempre aperta e onesta: «In tutte le aziende è così. Ne sono convinto. Ogni sede aveva le sue specificità e caratteristiche. Le mie visite in loco si sono rivelate un preziosissimo arricchimento». Weibel ha infatti preso alla lettera il principio di dare la priorità al personale come dimostra l'aneddoto di Yverdon: durante un'assemblea erano state espresse pesanti critiche all'indirizzo della direzione locale. Weibel approfondì la questione e alla fine tutta la direzione locale venne sostituita.

Prendere sul serio le critiche del personale è molto importante per Weibel che a tutt'oggi offre corsi di formazione per quadri dirigenti. In particolare deplora aspramente le rappresaglie contro chi esprime un parere divergente perché generano una cultura della paura. «Dal punto di vista puramente tecnico, condurre un'azienda in un clima di paura è la cosa più stupida che si possa fare. La paura paralizza. Bisogna evitare i killer della motivazione, tra i quali figura appunto la paura. Per questo motivo alle FFS abbiamo cercato da subito di fugare le paure esistenziali del personale».

Di solito, le grandi ristrutturazioni, come quella che ha interessato le FFS negli anni 1990 o quella che sta attualmente vivendo l'UDSC, offrono un contesto favorevole alla paura. «Una riorganizzazione può essere devastante: genera grande incertezza e i dipendenti si concentrano esclusivamente su sé stessi».

«Una riorganizzazione può essere devastante: genera grande incertezza e i dipendenti si concentrano esclusivamente su sé stessi»

Weibel ha però anche dovuto imporre decisioni invise al personale. Ad esempio quella di eliminare le tre direzioni di circondario per creare quattro settori (persone, merci, infrastruttura e immobili). «La famosa divisionalizzazione che faceva ribollire il sangue ai macchinisti. Non sono riuscito a convincerli ma ho dovuto comunque andare avanti e il tempo mi ha dato ragione».

La decisione è stata presa a settembre e in gennaio le direzioni di circondario erano già storia. «Quando si portano avanti progetti di questo tipo, bisogna agire in fretta ma poi bisogna accompagnare da vicino il processo e dedicare la necessaria attenzione ai dettagli».

La credibilità è fondamentale

Secondo Weibel, per portare avanti queste decisioni, bisogna essere convinti della loro validità: «Il personale deve essere convinto ma questa convinzione deve potersi sviluppare. Cito una delle mie frasi preferite. È di Jürgen Klopp, allenatore del Liverpool: 'La conduzione è un transfer di emozioni'. La gente deve percepire che tu sostieni le tue idee».

Nell'anima di Benedikt Weibel si percepisce ancora la soddisfazione per essere riuscito ad avere dalla sua parte il personale (28 000 dipendenti e a volte anche di più) in un periodo di grandi cambiamenti. Il 13 maggio i delegati avranno la possibilità di beneficiare della sua grande esperienza nel campo della conduzione del personale.