

Dopo oltre un anno di trattative, il 20 gennaio 2017 la direzione dell'impresa ferroviaria Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV) e le organizzazioni sindacali hanno siglato un accordo aziendale riguardante i parametri e i criteri di attribuzione del premio di risultato per gli anni 2016 e 2017. L'intesa è stata dettata da tre ordini di fattori: la necessità di rivedere il precedente sistema premiale, etichettato di eccessiva rigidità; la volontà di far rientrare somme prima erogate unilateralmente nei margini della detassazione dei premi di risultato; l'intento dell'azienda di garantire erogazioni legate alle competenze espresse dai lavoratori, così da premiare la qualità del servizio e del lavoro prestato. Il premio di risultato siglato in NTV, occorre dunque premettere, poggia su tre indicatori, vale a dire la "Produttività aziendale", la "Produttività individuale" e la "Produttività legata alla presenza e continuità nella prestazione". Nello specifico, **la "Produttività individuale", che costituisce l'80% dell'intero importo premiale, è determinata da una valutazione delle competenze tecniche e trasversali dei dipendenti.**

Il meccanismo valutativo interessa l'intera forza, con la sola esclusione delle figure dirigenziali. **I lavoratori, in particolare, sono complessivamente ripartiti in 10 famiglie professionali, per un totale di 13 figure:** "Personale di macchina"; "Operatori di impianto"; "Istruttori"; "Personale di bordo" (che comprende il *train manager tutor*, il *train manager/train specialist* e il *train hostess/steward*); "Personale di stazione" (che comprende lo *station manager tutor/station manager/station specialist* e lo *station hostess/steward*); "Coordinatori NTV"; "Coordinatori operativi viaggiatori/circolazione/flotta/distribuzione"; "Protezione asset"; "Quadri e Impiegati di 1° livello"; "Impiegati tra il 2° e il 4° livello".

Ciascuna famiglia professionale è valutata, in diversa misura, in relazione ad obiettivi quantitativi e qualitativi. Mentre i primi sono misurati mediante dei test annuali volti a rilevare il mantenimento delle capacità strettamente tecniche del lavoratore, i secondi, qui di interesse, si compongono di 4 competenze (5 nel caso dei "Quadri o Impiegati di 1° livello"). **Tali 4 competenze afferenti gli obiettivi qualitativi, nel merito, sono apprezzate attraverso una valutazione annuale, effettuata dal diretto responsabile del lavoratore**, ed hanno tutte il medesimo peso. L'incidenza della valutazione della professionalità sull'indicatore di "Produttività individuale", quindi, varia in base alla figura professionale o al ruolo ricoperto, sicché si passa da figure quale quella

dell'"Operatore di impianto", in cui le competenze incidono per il 20% sulla "Produttività individuale" ed il resto è rimesso ai test di natura tecnica, a figure come quella dell'"Istruttore", in

cui le competenze determinano invece la totalità, e cioè il 100%, della “Produttività individuale”.

A titolo di esempio e per maggior chiarezza, la tabella di cui sotto (Tab. 1) riporta il caso della famiglia professionale del “Personale di bordo”, articolata nelle figure del *train manager tutor*, del *train manager/specialist* e del *train hostess/steward*. Per ogni figura professionale, in particolare, si indicano le 4 competenze oggetto di valutazione.

Tab. 1 – Scheda di valutazione per “Personale di bordo”.

Train manager tutor

Competenze

- Leadership
- Capacità comunicativa e relazionale
- Adattabilità al contesto
- Valutazione delle risorse

Train manager/specialist

Competenze

- Adattabilità al contesto
- Problem solving* operativo
- Orientamento al cliente
- Gestione delle risorse

Train hostess/steward

Competenze

- Qualità del servizio e orientamento al cliente
- Adattabilità al contesto
- Problem solving* operativo
- Capacità relazionale

La valutazione della professionalità del lavoratore, come anticipato effettuata dal diretto responsabile dello stesso, **si conclude nel mese di marzo dell’anno successivo a quello di riferimento, con la consegna, in occasione di un incontro conclusivo, della scheda di**

valutazione finale, che il dipendente deve controfirmare. Nel mese di giugno o luglio il valutatore effettua comunque un incontro intermedio e di *feedback* con il lavoratore.

La scala di valutazione, come mostra la tabella di seguito (Tab. 2), è complessivamente compresa tra 1 e 5, ove a ciascun grado di voto corrispondono una spiegazione ed una percentuale di raggiungimento degli obiettivi qualitativi.

Tab. 2 - Scala di valutazione delle competenze.

Scala di valutazione

1 - 1,9	2 - 2,9	3 - 3,5	3,6 - 4,5	4,6 - 5
Insufficiente - Obiettivi qualitativi non raggiunti	Appena sufficiente - Obiettivi qualitativi raggiunti al 40% (55% per il "Personale di stazione")	Sufficiente - Obiettivi qualitativi raggiunti al 60% (75% per il "Personale di stazione")	Buono - Obiettivi qualitativi raggiunti all'80% (95% per il "Personale di stazione")	Ottimo - Obiettivi qualitativi raggiunti al 100%

Infine, occorre precisare che al termine del processo di valutazione delle competenze non è prevista la formale possibilità, in capo al lavoratore, di rigetto dell'esito finale. Ciò nonostante, **il dipendente**, in questa fase conclusiva, **può avanzare individualmente obiezioni ed avere un confronto con i responsabili dell'ufficio HR.**

Il caso di NTV rappresenta una (rara) best practice in tema retribuzione variabile collegata alla professionalità dei lavoratori. Criteri valutativi trasparenti e chiari, schede di valutazione differenziate in base ai vari ruoli presenti in azienda, nonché momenti di incontro e

confronto tra valutato e valutatore, sono alcuni degli elementi che configurano un sistema valutativo efficace e bilanciato. Management e sindacati hanno così condiviso un modello premiale in grado di individuare e misurare le competenze espresse dai dipendenti, dimostrando che è possibile perseguire la flessibilizzazione della retribuzione mediante la valutazione della professionalità della forza lavoro, e scongiurare, al contempo, l'incognita di giudizi incomprensibili e poco obiettivi.

Davide Mosca

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Bergamo

 [@Dav_Mosca](#)

Scarica il **PDF** 