

Non poteva iniziare in modo peggiore questo 2005.

Davanti agli occhi di tutti permangono le tremende immagini della tragedia che ha colpito tanti Paesi del sud est asiatico, paesi noti per la splendida natura che oggi si trovano invece devastati e ridotti a cumuli di macerie.

Altrettanto atroci e se possibile ancora più dolorose le impietose e drammatiche immagini di Crevalcore. Più dolorose perché a noi più vicine, perché riguardano la nostra gente, la nostra Azienda, i nostri clienti. E questo incidente avviene inoltre in un momento molto delicato per la vita del nostro Gruppo che ha visto, nel 2004, importanti cambi ai vertici, difficoltà economiche e finanziarie, risorse in qualche modo inferiori alle attese e tanto altro.

Il 15 dicembre, all'Hotel Sheraton di Roma, in una sala gremita, si è parlato del futuro di questa nostra grande realtà – qualcuno dice istituzione – e del suo ruolo per un futuro migliore dell'intero Paese.

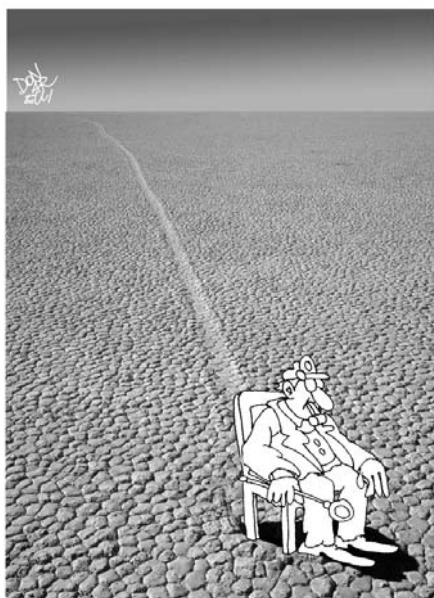
Non a caso ci siamo dati la missione di realizzare per i nostri clienti opere e servizi nel tra-

sporto ferroviario e contribuire a sviluppare per il Paese un grande progetto di mobilità e di logistica.

Si è parlato molto, prima di tutto, di qualità della vita dei nostri clienti, di sviluppo, di innovazione ed in tutto questo la sicurezza è sempre stata posta sopra ogni altra cosa. È stato detto con chiarezza che il fatto di essere primi in Europa sotto questo aspetto non ci deve appagare e non ci appaga. Vogliamo fare sempre di più.

Tutti, a cominciare dall'ing. Catania, hanno riconosciuto che nel recente passato sono stati fatti sforzi grandi e ottenuti risultati importanti, ma

che ora il Paese ci chiede di intensificare questi sforzi e puntare a traguardi ancora più ambiziosi, anche in presenza delle note criticità. Nei giorni successivi tutti ci siamo sentiti investiti di questa nuova e pesante responsabilità ed abbiamo atti-



vato, come sempre, ogni strumento a disposizione per dare il nostro contributo. È anche per questo che leggere quello che si scrive in molti giornali o si dice spesso in televisione dopo la tragedia di Crevalcore fa molto male. Siamo i primi, noi ferrovieri, ad essere addolorati per fatti come questi, piangiamo con le famiglie i morti e siamo vicini ai feriti dell'incidente ma, conoscendo a fondo la realtà, siamo anche un po' delusi, perché, per esempio, mentre si loda giustamente – e ci uniamo anche noi alle lodi – l'impegno e l'abnegazione dei vigili del fuoco e degli operatori della protezione civile, non si fa alcun cenno al fatto che tra gli uomini al lavoro, in condizioni difficilissime e senza risparmio di energie, c'erano anche tanti ferrovieri.

È questo il momento del dolore, ma anche quello dell'orgoglio. Dobbiamo continuare il nostro impegno, come stiamo facendo, ma forse, passato questo momento così difficile nel quale apprezziamo la discrezione dei vertici aziendali, dobbiamo far conoscere meglio al Paese i nostri sforzi, i nostri obiettivi, i nostri risultati ed anche le criticità e le difficoltà che incontriamo e con le quali ogni giorno dobbiamo confrontarci e convivere.

Contrariamente a quanto si immaginava, i nostri treni, le nostre stazioni, non bastano per comunicare quello che siamo e quello che vogliamo essere.

Non lasciamo ad altri, che spesso sono portatori di interessi diversi dai nostri, il compito di illustrare, qualche volta deformandola, la nostra realtà! Spero che si spengano rapidamente le polemiche che si sono accese in questi giorni tra le forze politiche, spero che prevalga la saggezza ed il senso di responsabilità per il bene comune. Nel caso prevalsero interessi di parte o voglie di rivalsa, il danno sarebbe enorme e il Paese non lo sopporterebbe.

Voglio associarmi al messaggio con cui l'ing. Catania ha invitato i ferrovieri a proseguire il proprio lavoro: sono certo che il più grande valore di questa

Azienda è rappresentato dagli uomini e dalle donne che vi lavorano o che vi hanno lavorato.

Essi hanno un ruolo importante: diffondere tra i cittadini questi valori, con la stessa passione con la quale servono o



SISTEMA FERROVIE  
PERIODICO DELL'ASSIDIFER

FNDAI

ANNO 14°

N° 1/2005



hanno servito la "loro" azienda. Anche per questo meritano attenzione e grande rispetto.

Nicola Tosto

## Definire, compatti, la linea politica 2005

Compatti, avanti tutta! Questo è stato il titolo del mio primo articolo da Presidente di Assidifer pubblicato un anno fa sul primo numero del 2004 di Ferrovie & Servizi.

Si era appena concluso il XXIII Congresso Nazionale di Udine ed era diffuso l'entusiasmo di un gruppo dirigente compatto e determinato.

Nella circostanza assicurai che avrei contribuito quanto possibile affinché le aspettative dei tanti colleghi non fossero tradite, pur nella consapevolezza che non sarebbe stato facile raggiungere gli obiettivi fissati.

Di fatto il primo anno non è stato facile. Nel 2004 abbiamo assistito, tra l'altro, al cambio dell'Amministratore Delegato e Presidente del Gruppo FS, dell'Amministratore Delegato di Trenitalia e del Responsabile della Divisione Cargo. I nodi aziendali sono cominciati a venire al pettine: non sarà possibile l'attivo di bilancio, non sono più disponibili le risorse finanziarie per far fronte con completezza al piano degli investimenti.

Ad un anno esatto di distanza, comunque, sento il dovere di analizzare quanto è stato fatto e lo farò facendo riferimento, punto per punto, al mandato che il Congresso di Udine, a dicembre del 2003, diede agli Organi Statutari.

1. *Sviluppare la contrattazione integrativa aziendale sulle politiche retributive, sugli istituti previdenziali, assistenziali ed assicurativi e sui "benefits"*: di fatto nessun risultato concreto.
2. *Concordare, con i vertici aziendali, regole certe che diano garanzia di una corretta contrattazione della parte individuale della retribuzione*: nessun risultato concreto. Solo la dichiarazione, da parte aziendale, di voler dare avvio ad un nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti. Si continua con le sperimentazioni, prevedendo l'esclusione dai sistemi incentivanti di una quota significativa di colleghi per dichiarata impossibilità aziendale di misurare con sistemi certi i risultati ottenuti.
3. *Presidiare attentamente il processo di confronto Federmanager-Confindustria per definire, fra l'altro, adeguati livelli retributivi*: è stato sottoscritto il nuovo CCNL ed i pareri sono ancora oggi fortemente discordi. Da una parte i sostenitori dell'accordo, con a capo il Direttore Generale Ambrogioni ed il Presidente di Federmanager Lazzati che hanno utilizzato ben due pagine di "progetto

Manager" per sostenere il "vero senso della solidarietà" inteso come "aiuto dei più deboli", "non lasciarsi trasportare da critiche pregiudiziali, aprioristiche e talvolta di comodo", "sforzarsi di capire e di condividere le criticità", "accettare con convinzione ed umiltà le scelte assunte dalla maggioranza", "comprensione dei problemi degli altri" e così via. Dall'altra il "resto del mondo" dei dirigenti in servizio, inviperito per non aver ottenuto alcun risultato economico positivo, ed i dirigenti a riposo, inviperiti per aver visto finire la "solidarietà" che fino ad ieri li aveva portati a contribuire in misura eguale ai dirigenti in servizio al

### CHIAROSCURO

di Claudio Vecchiotti

"Sotto accusa la sicurezza nelle FS" hanno titolato molti quotidiani e telegiornali. Ora tutti parlano, ognuno si sente autorizzato a sparare nel mucchio. Certo, la dinamica dell'incidente di Crevalcore è stata impressionante ed enorme e stata l'emozione suscitata per le diciassette vite spezzate. Ciò non toglie l'amarezza di dover sentire tante parole, spesso fuori posto. Giornalisti, esperti improvvisati, gente qualunque, tutti si sentono autorizzati a fare processi, a sentenziare. Nell'Italia del reality-show aspettiamoci pure il lancio di un sondaggio, con tanto di messaggi sms per votare tra errore umano, nebbia, semaforo rotto o scambio mal funzionante! È vero, l'opinione pubblica esige un colpevole e lo vorrebbe subito, non con i tempi delle inchieste in corso. In queste circostanze, da parte ferroviaria, più che citare dati europei sulla sicurezza, occorrerebbe dire che lo spettacolo della tragedia-spettacolo non serve a niente e a nessuno. Forse bisognerebbe far capire di più quanto sia complesso l'esercizio del servizio ferroviario e che la prima ad essere stata ferita è proprio la nostra Azienda. Al dolore per il tributo di vite umane, andrebbe aggiunto il rammarico della classe dirigente FS che ancora oggi deve scontare anni e anni di politiche dissennate di investimenti pubblici per le infrastrutture. Tante risorse erogate in maniera schizofrenica e impiegate per realizzare opere slegate tra di loro per la mancanza della messa a punto di un quadro di riferimento di interventi prioritari a livello Paese.

finanziamento del Fasi. Solo pochi impegnati ad individuare le strade da percorrere per cogliere gli aspetti positivi previsti dal nuovo contratto.

4. *Vigilare perché sia assicurata una corretta valorizzazione e utilizzazione di tutti i dirigenti favorendo la mobilità intersocietaria*: di fatto si è assistito alla emanazione di ordini di servizio che sopprimono, senza alcun preavviso, posizioni dirigenziali ed alle prime formule di licenziamento per impossibilità di proficuo reinserimento.
5. *Adoperarsi perché sia assicurato un processo aziendale di comunicazione interna rivolto a tutti i dirigenti*: di fatto niente è cambiato.
6. *Adoperarsi perché sia assicurato un percorso di formazione continua che consenta ai Dirigenti di stare al passo con l'evoluzione dei processi tecnici, amministrativi, commerciali e finanziari*: "continua" è stata solo la metodologia aziendale con i soliti corsi di formazione manageriale e simili, visti e rivisti. Pare, addirittura, che le FS non abbiano versato a Fondirigenti la prevista quota che avrebbe consentito ai dirigenti del Gruppo, insieme ai colleghi di altre aziende industriali, di partecipare ai corsi di formazione istituiti da quella organizzazione.
7. *Siano studiate le modalità di allargamento del Sindacato ai Dirigenti appartenenti alle Società del settore ferroviario*: problematica, questa, tutta sindacale ancora non avviata.

Dunque, dopo un anno, che dire di buono? Poco o niente! È vero che il primo anno è stato un anno di avvio (di avvio, però, nella continuità dei vertici sindacali). È vero che il cambio dei vertici aziendali non ha certo aiutato a velocizzare la soluzione dei tanti problemi. Ma è anche vero che è passato un anno.

Ora affrontiamo il 2005, secondo anno del mandato, e non possiamo più rimandare alcuna azione: il 2006, infatti, sarà l'anno dell'organizzazione del nuovo Congresso.

È pertanto urgente che la Segreteria di Assidifer, compatta, definisca, subito e con chiarezza, la sua linea politica, la partecipi a tutti i dirigenti con coinvolgimento diffuso nei territori e la sostenga con determinazione dei confronti dell'Azienda alla quale tanto è stato dato e dalla quale nulla, o poco, fino ad oggi, è stato ottenuto.

Giorgio Asunis



## Fra emozione, cordoglio e rabbia

**Venerdì 7 gennaio, alle 12.50, il disastro ferroviario di Bolognina di Crevalcore ha portato il dolore nei cuori dei familiari delle diciassette vittime e in tutti noi.**

**Colpiti dalla grave notizia mentre ci apprestiamo a chiudere questo numero di Ferrovia & Servizi, ben poco riusciamo a scrivere che non possa suonare un po' retorico o di circostanza.**

**La fragilità delle parole e l'abuso che oggi più che mai se ne fa, in un'occasione così dura da accettare rischiando di appannare l'emozione, il profondo cordoglio e persino la rabbia che questo fatto ha scatenato in noi.**

**Ma emozione, cordoglio e rabbia ci sono e ad essi vogliamo dare espressione insieme alla commozione che suscitano in tutti noi le morti dei cinque ferrovieri e quelle dei viaggiatori. Lo facciamo, dunque, rivolgendoci alle famiglie dei macchinisti e del capotreno che quel giorno hanno chiuso gli occhi facendo il loro dovere; lo facciamo stringendoci idealmente accanto alle famiglie e alle comunità delle persone che viaggiavano sull'Interregionale.**

**Mai come in certi momenti il valore della vita, associato a quello del lavoro, assumono tonalità così alte da risultare quasi assordanti agli orecchi di chi come noi sta vivendo la propria vita lavorativa, o già l'ha vissuta, in ferrovia. Mai come in certi momenti diventa impossibile comprendere come nonostante tutto l'impegno, gli sforzi, i sacrifici dei ferrovieri e dei loro dirigenti, nonostante i miglioramenti tecnologici già introdotti sulla rete, possano ancora accadere incidenti di questa gravità.**

**Non lo comprendiamo noi, non lo comprende l'opinione pubblica. E' per questo che è arrivato il tempo in cui disgrazie come quelle di Crevalcore non si risolvano nelle ritualità dei primi mesi, ma indichino la direzione per cancellare ogni residuo dubbio sulla sicurezza delle ferrovie.**

**Ma non è questo il momento delle parole, delle analisi o - peggio ancora - delle sterili polemiche. Il dolore ci impone rispettoso silenzio.**

## Da un anno all'altro

Finito il 2004, dobbiamo guardare avanti, al 2005, a quello che ci aspetta nel nuovo anno, a quello che ci si prepara nel campo del lavoro.

Prima di guardare avanti, però, è doveroso dare un'ultima occhiata a quello che è stato l'anno ormai trascorso, un anno tribolato, un anno bisesto e, proprio come recita il proverbio, un anno particolarmente funesto.

Come non accennare all'immane catastrofe che il giorno di Santo Stefano ha portato lutto e disperazione nel sud est asiatico? Come non ricordare le agghiaccianti scene del maremoto, delle distruzioni, degli orrori, della morte di intere popolazioni, di tante donne, uomini e soprattutto bambini rapiti, mutilati, massacrati dalla furia delle acque impazzite? Cento, trecento, cinquecento mila i morti: il numero esatto - quando l'ordine di grandezza è quello delle centinaia di migliaia - non conta, conta il fatto che ai superstiti sia assicurata la solidarietà e l'aiuto del mondo. E nel mondo ancora una volta, come è già successo in simili occasioni, è scattata la molla della solidarietà per gli scampati e la pietà per gli scomparsi tra i quali, purtroppo, dobbiamo piangere tanti nostri connazionali.

Il 2004, positivamente, ha fatto registrare l'allargamento dell'Unione Europea a dieci nuovi Stati: ora siamo in 25 e i confini dell'Unione si sono estesi fino alla Polonia, Slovacchia, Ungheria, Estonia, Lettonia e Lituania, a nord est, e a Malta e Cipro a sud.

I paesi della vecchia Europa superano così secoli di diffidenze, di egoismi, di esasperati nazionalismi e si uniscono, anche per fronteggiare l'avanzare incalzante e la forza di grandi paesi dell'estremo oriente pronti ormai a prendere il posto che compete loro nel grande mercato mondiale.

La vecchia Europa: vecchia non solo di storia, di cultura, di tradizione, ma vecchia anche per l'età media dei suoi abitanti che tende inesorabilmente ad aumentare.

Solo notevoli immissioni di lavoratori extracomunitari, che si vanno piano piano ad integrare con le popolazioni di origine, consentono di mantenere alle forze lavoro nazionali una età media produttivamente accettabile. Il fenomeno delle immissioni di lavoratori extraeuropei non tocca, per adesso, la categoria dei dirigenti, ma non è escluso che nel tempo ciò possa accadere.

Intanto l'età media dei dirigenti delle aziende italiane aumenta, come indicano decisamente le statistiche del settore, parallelamente all'aumento dell'età della popolazione. Questo fatto crea nuovi problemi non soltanto alla categoria dei dirigenti ma anche a quegli organismi che hanno il compito istituzionale di occuparsi della loro previdenza e assistenza. E' il caso pure del sindacato, che deve e dovrà sempre di più fare i conti con le esigenze dei propri iscritti che pretendono, giustamente, non solo tutela immediata, durante il servizio attivo, ma anche garanzie di tutela future, nell'età della quiescenza, quando viene meno ogni potere di contrattazione e di tutela individuale.

L'andamento recente del rinnovo contrattuale firmato da Federmanager e Confindustria alla fine del 2004, soprattutto per quanto ha riguardato il trattamento economico dei dirigenti in servizio e il FASI, non è stato molto confortante. Né, d'altra parte, ci hanno pienamente convinto le pretese ragioni di una solidarietà a senso unico - esclusivamente a favore dei giovani dirigenti, che non sono poi l'anello più debole della catena - sostenute a più riprese e in più occasioni dai vertici della Federazione.

La solidarietà, possibilmente, va anche indirizzata verso quella parte dei dirigenti - anzi, di ex dirigenti - il cui trattamento pensionistico, fermo da lustri o addirittura da decenni, è eroso da tanti fatti, dalla inflazione all'introduzione dell'euro, e i cui problemi di salute possono diventare sempre più pressanti con l'avanzare dell'età.

Sul fronte interno, il 2004 ha fatto registrare un importante cambio della guardia al vertice della nostra Azienda.

Cimoli ha lasciato per accorrere, su pressante richiesta del Governo, al capezzale di una moribonda Compagnia di bandiera e gli è subentrato Elio Catania, un manager di livello internazionale proveniente dal mondo IBM.

Il primo impatto di Catania con i dirigenti FS e il loro sindacato è stato buono: c'è da verificare che alle parole - tante e belle - seguano fatti concludenti.

Cambi al vertice anche a Trenitalia, con Testore al posto di Renon nella carica di Amministratore Delegato e a Cargo, dove Smeriglio, ex TNT e attuale Presidente Confetra, ha sostituito Laguzzi, ora a Sogin. Anche i primi incontri con i nuovi vertici di Trenitalia sono stati abbastanza positivi: bisognerà vedere anche qui, però, come si passerà dalle parole ai fatti.

Ma adesso guardiamo al futuro. Proprio per dare sostanza al contratto firmato a fine 2004, c'è da dare contenuti a tutte quelle parti di esso che prevedono una contrattazione economica integrativa e che danno la possibilità di trattare istituti particolari, come i benefit e la formazione, a favore dei dirigenti.

Il dialogo di Assidifer con il vertice ferroviario è iniziato: pare ci sia buona volontà e disponibilità ad un colloquio leale e fattivo. Intanto siamo stati informati sulle metodologie che saranno applicate per valutare le performance di tutto il management e sull'ordine di grandezza della popolazione dirigenziale destinataria della cosiddetta "politica retributiva aziendale". Un ordine di grandezza, quello indicatoci, secondo noi ancora troppo modesto ma che cercheremo, col tempo, di far crescere in modo consistente.

Il 2005 sarà, infine, l'anno in cui le Ferrovie dello Stato celebreranno il primo centenario della loro storia. I dirigenti FS si faranno promotori di iniziative per ricordare al Paese il glorioso passato dell'Azienda e per illustrare le realizzazioni che porranno le basi per lo sviluppo ulteriore delle Ferrovie nel prossimo futuro.

Per la realizzazione delle varie iniziative, che verranno comunicate man mano che si definiranno nella sostanza, sarà richiesta la collaborazione di tutti i dirigenti FS in servizio e in pensione poiché essi, come d'altra parte i ferrovieri tutti, sono parte essenziale della storia delle ferrovie italiane e perciò custodi della tradizione e depositari dei valori inestimabili della più grande azienda di trasporti del Paese.

\*\*\*

*Nel momento di chiudere questo articolo mi giunge notizia di un incidente ferroviario verificatosi qualche ora fa sulla linea Bologna - Verona. Sono già state accertate, pare, almeno una decina di vittime e, tra queste, sembra ci siano i quattro macchinisti dei due treni scontratisi frontalmente.*

*Modo peggiore per iniziare il 2005 non poteva esserci. Per adesso, le condoglianze mie personali e della Redazione di Ferrovia & Servizi ai familiari delle vittime e, ai numerosi feriti, gli auguri di una pronta guarigione.*

Roberto Martinez

## Amaro in bocca

L'ultimo Consiglio Nazionale del 21 dicembre dell'anno appena passato ha lasciato l'amaro in bocca, a tutti. Non tanto per la fortissima tensione evidenziatasi subito, sin dal primo intervento, quanto perché, ancora, non ci si vuole soffermare sulle cause che generano un clima così arroventato che pervade, da almeno sei mesi, tutte le riunioni degli organi direttivi, dal Consiglio, alla Giunta fino alla Segreteria stessa.

Riconoscere le cause e far convergere tutta l'energia che dimostriamo di avere in quelle occasioni su obiettivi concreti forse sarebbe più produttivo per il nostro Sindacato. L'insoddisfazione ed i mugugni interni, inconcludenti sul piano dei risultati, sfociano troppo spesso, ormai, in manifestazioni che rischiano invece di distruggere la nostra Organizzazione. Attenzione, dunque, cominciamo innanzitutto a renderci conto di questo grave pericolo.

Ma da dove nasce questa insoddisfazione, tutto questo furore che, almeno fin ora non ha prodotto altro se non un parlarci addosso inconcludente e feroce? Cerchiamo di capirlo, guardando in faccia la realtà delle cose.

Primo: ci siamo resi finalmente conto che da oltre cinque anni non si dà seguito a quel "patto tra gentiluomini" (sindacato dei dirigenti/azienda) - peraltro mai scritto, ma sempre presente nella memoria storica degli uomini che allora quel patto fecero - che con l'assunzione del C.C.N.L. industria (da parte del sindacato per l'azienda) avrebbe dovuto spalancare le porte alla contrattazione integrativa (da parte dell'azienda per il sindacato).

E' passato troppo tempo, è successo poco o nulla ed è difficile poter ancora sostenere che le parti hanno una pressoché minima parvenza di relazioni industriali.

Secondo: nel Congresso di Udine, di fine 2003, è stata sostanzialmente riconfermata una Segreteria Generale alla quale sono stati assegnati degli obiettivi, puntualmente definiti da una mozione, i quali, almeno per tutto il 2004, sono stati altrettanto puntualmente disattesi. Da quel Congresso ad oggi ogni Consiglio Nazionale ha ribadito quegli obiettivi con sempre maggiore insistenza e, anche questa volta, puntualmente, quelle singole, specifiche mozioni non hanno trovato neanche il dovuto spazio sulla nostra stampa, almeno per essere portate a conoscenza dei colleghi.

Terzo: il recente rinnovo del C.C.N.L. industria, varato dall'accordo Federmanager/Confindustria, rischia di rappresentare, allo stato attuale delle relazioni industriali nel Gruppo FS, il fallimento della politica sostenuta dall'Assidifer. Tra i grandi Gruppi industriali i nostri dirigenti sono sicuramente i più esposti, i più soli, e ce lo è venuto a dire in faccia, brutalmente, lo stesso Direttore Generale di Federmanager, Ambrogioni. Fallimento garantito se non si arriverà in tempi brevi a definire i cardini di regole chiare, trasparenti ed universali, relativamente alle politiche incentivanti, se non si introdurranno i più comuni elementi di politiche retributive in termini di status diffuse ormai ovunque (e non solo tra i grandi Gruppi), ed infine, finché non si garantirà una reale crescita di professionalità attra-

verso la formazione e la mobilità.

Occorre elencare altri motivi di insoddisfazione? Certamente ce ne sono altri, ma credo che quelli che ho elencato siano sufficienti. E spero, soprattutto, che essi siano sufficienti a far capire ai nostri vertici che l'insoddisfazione di Assidifer non è altro che l'insoddisfazione e la delusione di tutti i dirigenti del Gruppo. E' un dato importante? Conterà qualcosa per l'Azienda?

Il cambiamento dei vertici aziendali non ci ha aiutato e non ci aiuta in questo percorso, ma non tutti i vertici sono cambiati, anzi il nostro interlocutore più diretto non è cambiato affatto.

Il 2005 è cruciale per sciogliere i nodi sempre più stretti che strangolano l'attività sindacale. L'ultimo Consiglio ha chiaramente evidenziato che l'acqua nella pentola bolle, e forse bolliva già da qualche tempo, e che il coperchio sta per saltare. Smettiamola di urlarci uno contro l'altro, non illudiamoci che andando in giro per incontrare colleghi nelle assemblee si ottenga risultato diverso da ulteriori sollecitazioni a fare qualcosa oppure, perché no, l'ennesima sconsolata alzata di spalle. Tentiamo, invece, con educazione ma con fermezza, di aumentare il livello del confronto con l'Azienda per le nostre ormai pluriennali richieste. Dopo, rapportiamoci - allora si - a tutta la base, ma con elementi concreti in mano.

Agostino Chisari



## Le nostre ossessioni

Roma, Hotel Sheraton, 15 dicembre 2004. Un lungo e caldo applauso saluta le ultime parole del Presidente nonché Amministratore Delegato di Ferrovie dello Stato.

Il primo incontro dei top manager nuovi con i più o meno usati dirigenti del Gruppo si è concluso e i mille e oltre convenuti dimostrano apprezzamento per lo stile di Catania, uomo capace di far vibrare anche le più allentate corde di entusiasmi assai provati.

D'altra parte l'ingegner Elio Catania è un personaggio – sia detto senza alcuna forma di fantozziana riverenza – che non si può non apprezzare. Come comunicatore vola a quote altissime, come manager ha un'esperienza mondiale a prova di bomba: chi può contraddirlo, onestamente, quando parla di discontinuità, innovazione e ossessione per il cliente?

A bocce ferme, esaurita la carica che il leader dei leaders è riuscito ad innescare, si ripensa però al presente e l'inevitabile sguardo al passato spalma sui pensieri e sulle parole degli astanti dosi non modeste di perplessità. Stili diversi, parole rinnovate, ma contenuti più o meno simili sono già stati uditi in precedenza dalla maggior parte dei presenti all'eventospettacolo dello Sheraton: la parola "cliente", tanto per ricordarlo ai più, uscì sin dai primi incespicienti tentativi di modernizzazione voluti dalla gestione Ligato (e lo spirito di "orientamento alla clientela" fu oggetto di corsi di formazione calati su più livelli professionali e di responsabilità). Ne parlò il commissario-cometa Schimberni, ne teorizzò all'interno della propria magniloquente visione di "sistema paese" il principesco Lorenzo Necci (supportato se non superato sul tema dal mastino Vaciago) ed anche "diesel" Cimoli se ne occupò, varando addirittura, tra l'altro, le prime Carte dei Servizi.

Dal 1991, la logica del servizio per i clienti fu argomento di ampia dissertazione in convegni, su riviste e ai tavoli aziendali, in virtù della celebre direttiva europea che imponeva inusitati principi di separazione, liberalizzazione e concorrenza...

Viene da chiedersi con una certa tristezza: ma che cosa abbiamo fatto fino ad oggi?

Nuovi volti e (non sempre) nuove voci, in modo diretto o subliminale, ci dicono che in pratica non siamo stati all'altezza e che bisogna muoversi in ben altro modo se si vuole crescere, dando al Paese quella risposta che ci si attende da un'azienda come la nostra.

Perplessità e dubbi – l'ingegner Catania lo avrà certamente messo in conto – appartengono alla sfera emotiva di qualunque dirigente viva cambiamenti come quelli in atto nelle FS e sono addirittura scontati per chi a questa particolare impresa ha legato le proprie sorti di una vita, magari con un briciolo di passione e dedizione, obbedendo alle direttive che il "top" di turno emanava spesso senza rendersi ben conto che gestire un servizio pubblico e complesso come quello ferroviario non è proprio la stessa cosa che gestire un'impresa impegnata nella produzione di beni di consumo.

E' altrettanto scontato comunque che il popolo dei dirigenti, nonostante le proprie ossessioni di categoria, si dimostri disponibile, pronto ad accogliere la lezione magistralis del nuovo capo e a provare a tradurre in pratica gli insegnamenti per ottenere davvero risultati migliori, nonostante tutto: lo scenario economico, quello sociale, quello politico. E nonostante le lacrime e sangue promesse (anche in questo caso non si è trattato della prima volta, malgrado l'attuale contingenza le renda forse più appropriate) si aggiunga uno scenario contrattuale che non è certamente di stimolo per gli interessati, in particolare quelli di estrazione ferroviaria, dei quali dicono tutti un gran bene, salvo poi non accordare le parole con i fatti. Contrattazione individuale, stabilisce l'accordo con Confindustria. Ma con quale potere reale? Con quali parametri? Il dottor Forlenza ha parlato di 500 MBO. E gli altri? Dirigenti di serie inferiore? Quadri mascherati?

L'ingegner Catania, comunque, è piaciuto ai suoi dirigenti, a quei dirigenti che, malgrado le naturali perplessità, continueranno a credere nel destino del Gruppo, senza lasciarsi andare ai facili piagnistei.

Ma se quando si lavora bisogna comunque lasciar perdere certi dettagli per concentrarsi sulla soluzione dei problemi, su un giornale che rappresenta l'associazione dei dirigenti FS si può almeno provare a ricordare certe sfumature? Non per alzare barricate di comodo e dire che il re è nudo (se così fosse, saremmo tutti un po' nudi), ma al contrario per ricordare al capo che ci siamo, che vogliamo esserci e vogliamo esserci con autentica dignità.

Per dirla a modo suo, con discontinuità rispetto alle pure teorie degli ultimi anni.

Agostino Chisari

## Un programma per il 2005

Il nuovo anno è cominciato sotto i peggiori auspici per il mondo ferroviario. Il dramma di Crevalcore ci addolora profondamente ma è nostro preciso dovere continuare a lavorare, pur con il dolore, nel sindacato e per il sindacato.

Il 2004, dal punto di vista sindacale, è stato un anno delicatissimo, sia per la stipula del nuovo contratto collettivo di lavoro, sia per il cambio dei vertici aziendali, circostanza questa che ci porta a gestire le non lievi difficoltà del CCNL in un contesto aziendale diverso da quello precedente.

Del nuovo contratto si è parlato e scritto molto: nella migliore delle situazioni si sono registrati perplessità e scetticismo, più in generale forte malcontento.

Tutto questo è emerso in maniera evidente anche nel nostro Consiglio nazionale del 21 dicembre.

Ho la sensazione che la nostra base sia fortemente sbandata, sottoposta com'è ad informazioni ed opinioni contrastanti che risentono più di emozioni che di freddo e razionale esame della nuova realtà.

Nel precedente Consiglio dello scorso ottobre c'era stata l'ovvia difesa del CCNL da parte del Direttore Generale di Federmanager, Ambrogioni, in quello del 21 dicembre abbiamo ascoltato l'opinione contraria espressa in modo appassionato del Presidente del Sindacato Romano, D'Addio, sullo sfondo anche di una inevitabile e peraltro proficua dialettica interna alla nostra Segreteria generale. Ricordo, a questo proposito, che l'amico Nicola Tosto ha fatto parte della Delegazione trattante. Anch'io ne ho fatto parte in passato, quando si chiuse con l'Accordo del marzo 2003, che aveva al suo interno già evidenti le conclusioni del contratto attuale. Devo però testimoniare che asse portante dell'intesa raggiunta nel 2003 era stato lo stabilirsi permanente di un'alleanza tra Federmanager e Confindustria per fare fronte comune verso il Governo al fine di ottenere uno scenario normativo più favorevole per i dirigenti.

Gli avvisi comuni ci sono stati, non so ora quanto la Confindustria abbia svolto la sua azione lobbistica presso il Governo.

E' evidente che la Confindustria può esercitare la sua azione lobbistica in modo ben più efficace e concludente rispetto a Federmanager la quale, adesso, deve premere con forza perché Viale dell'Astronomia faccia appieno la sua parte, pretendendo, se necessario, un impegno personale e diretto di Montezemolo. Non vorrei, infatti, che l'organizzazione degli industriali, avuto ciò che ha avuto e che le interessava, si tirasse da parte, qualificando così il nostro mondo imprenditoriale come pasticciaccio e inaffidabile.

Ma torniamo ad Assidifer. Ripeto quanto ho detto fino alla noia in precedenti articoli e durante gli interventi che ho svolto nei due ultimi Consigli nazionali: la Segreteria Generale si deve dare un programma per il 2005-2006, fino alla scadenza del mandato di Udine, che comprenda, oltre alla definizione di una linea politica chiara e condivisa, anche e soprattutto un "bagno" con la base. Faccia, in altre parole, un giro per tutti gli ex compartimenti d'Italia e cerchi di capire se c'è, e perché, sbandamento tra i colleghi e prenda, in caso di necessità, ogni iniziativa utile al ricompattamento.

Nel Consiglio di dicembre ho percepito pericolose tensioni, anche personali, fra i colleghi. E questo non mi è piaciuto affatto. A questo punto ritengo fondamentale ascoltare i dirigenti di tutte le società del Gruppo, direttamente, iscritti e non iscritti, sui luoghi di lavoro come si faceva una volta.

Cari amici della Segreteria, scusate la mia insistenza, ma la posizione di Presidente Emerito e il mio carattere che ben conoscete mi impongono di parlare chiaro e col cuore. Sempre. Per il bene e per la sopravvivenza del nostro Sindacato.

Sergio Graziosi

## Il disastro di Crevalcore

Ho da poco appreso la notizia del disastro ferroviario di Crevalcore e butto giù queste affrettate note su richiesta del Direttore di Ferrovie & Servizi che mi chiede notizie "tecniche" sull'incidente, in virtù del mio ultimo incarico ricoperto in Azienda.

Non ho elementi, se non quelle poche notizie che ho sentito nelle diverse edizioni dei TG e che ho letto sui giornali della mattina e dunque non sono in grado di scrivere nulla di "tecnico".

Posso solo dire, a caldo, che il disastro ferroviario di Crevalcore ha colpito un valore base delle nostre Ferrovie: la sicurezza.

Purtroppo subito dopo l'incidente si sono risentite le cose di sempre, già udite all'epoca del deragliamento del Pendolino, gennaio 1997, ed in ogni altra tragica analoga occasione.

Intendo dire, la solita tiritera dei politici sui mancati investimenti (sempre per colpa dei governi precedenti!), la solita enfasi dei media che non parlano quasi mai degli innumerevoli incidenti stradali ma si buttano come avvoltoi su quelli ferroviari, le solite interviste a sedicenti esperti improvvisati che riempiono di banalità e di ovvietà i servizi dei telegiornali, il solito pianto greco dei localismi che denunciano il loro senso di abbandono, ecc.

Però, diciamocelo fra noi, anche le solite affermazioni aziendali secondo le quali le nostre sono le ferrovie più sicure d'Europa, che sono le statistiche che lo confermano, che nell'anno 200... ci saranno raddoppi, controlli elettronici e bla...bla...

Via! Tutto questo potremmo risparmiarcelo! Sinceramente, non mi pare che questo sia un bel parlare. Da parte di tutti, nessuno escluso!

Un treno viaggiatori si è scontrato con un treno merci

nelle nebbie padane, ci sono stati 17 morti e questo è il fatto terribile. Non ci sono molte parole da aggiungere!

Assidifer, come organizzazione sindacale dei dirigenti, ha sempre scelto la strada del decoroso riserbo, accanto all'ovvio e sentito dolore per i familiari delle vittime. Anche questa volta non derogiamo da tale dignitoso atteggiamento.

Auspico che anche da parte della nostra azienda si eviti qualunque commento fuori posto o qualsiasi difesa d'ufficio, primo perché non ce n'è alcun bisogno, secondo perché potrebbe essere addirittura controproducente. Si continui piuttosto a lavorare in silenzio per far tesoro anche di questa tragica esperienza.

La sicurezza non può mai essere raggiunta in assoluto, ma può e deve migliorare sempre. E' dovere dei dirigenti perché ciò accada, è dovere dei vertici aziendali creare le condizioni ottimali per il confronto interno fra le varie componenti del processo produttivo. Si deve così favorire l'apprendimento non solo degli incidenti ma anche e soprattutto dei mancati incidenti, degli hazards e delle pericolosità latenti, che non emergono se non si ha una cultura aziendale aperta, che favorisca e stimoli la testimonianza di tutti i ferrovieri sul loro vivere quotidiano: la sicurezza.

Dopo la tragedia del Pendolino si fece molto nel senso indicato, occorre continuare e fare sempre di più. Sono certo che i nuovi vertici delle ferrovie andranno avanti su questa strada senza alcuna esitazione.

Sergio Graziosi





**PERIODICO DELL'ASSIDIFER**  
ASSOCIAZIONE SINDACALE  
DIRIGENTI DEL GRUPPO  
FERROVIE DELLO STATO  
ANNO 14° - n° 1/2005

**DIRETTORE RESPONSABILE**  
ROBERTO MARTINEZ

**VICE DIRETTORE**  
CLAUDIO VECCHIETTI

**ALLA REDAZIONE**  
HANNO COLLABORATO:

GIORGIO ASUNIS  
AGOSTINO CHISARI  
FRANCO DONARELLI  
SERGIO GRAZIOSI  
PAOLO PARRILLA

**REDAZIONE:**  
Via Ravenna, 14  
00161 - ROMA  
TEL. e FAX 06/44233496  
TEL. FS 970/22067  
http://www.assidifer.it  
E-mail: assidifer@tiscalinet.it

**STAMPA:**  
GENESTAMPA S.r.l.  
Via Orsa Maggiore, 29  
00010 FONTE NUOVA (RM)

Registrazione al Tribunale di Roma  
n. 156 dell' 8/4/1993

**DIREZIONE EDITORIALE**  
NICOLA TOSTO

**GRAFICA**  
LUIGI AIELLO

Lettere e articoli firmati impegnano  
solo la responsabilità degli autori

Chiuso in tipografia il 14/01/2005

## Da Beethoven agli U2

Si tratta, come i colleghi certamente ricordano, delle musiche di apertura e chiusura a corredo dell'incontro dei dirigenti FS con i nuovi vertici del Gruppo all'Hotel Sheraton di Roma.

Bisogna dire subito che, rispetto al mega incontro di Firenze del 2003, la logistica è decisamente più gradevole: non si capisce se è merito del grande albergo romano o del clima di sviluppo che il nuovo management intende creare nell'uditorio o, meglio, "dalla semplice ricerca dell'efficienza, allo sviluppo unito alla ottimizzazione dei fattori produttivi".

In ogni caso, se è vero che la capacità diretta di comunicazione è una delle componenti essenziali della "cassetta degli attrezzi" del manager, il nuovo Presidente e Amministratore Delegato di FS e il resto della squadra, vecchia e nuova, dimostrano un ottimo mestiere, dando luogo ad uno show efficacissimo, che ci tiene incollati alla sedia, attenti e ricettivi, fino al *coup de théâtre* finale, quando l'ing. Catania ha citato lentamente sei nomi - creando un attimo di smarrimento, e credo di panico, nei sei chiamati - solo per fare loro gli auguri in quanto quel giorno era il loro compleanno.

Questo l'ottimo "colore". Ma quale è stata la sostanza del messaggio? Analizziamo, con sereno spirito critico a favore dei colleghi assenti - pochi - e di tutto il mondo esterno alle FS che ci legge, i "valori" che ci sono stati presentati.

Alcuni di essi, sviluppo dell'impresa nel rispetto dell'ambiente e del territorio, innovazione, riferimento costante all'eccellenza, lealtà e professionalità al centro del nostro operare, non possono che essere condivisibili e condivisi. In effetti sono valori che hanno il sapore del "politically correct": ma non è male ribadirli e cercarne di interiorizzarli in modo generalizzato. Vediamo gli altri valori, nell'ordine in cui ci sono stati presentati.

### 1.- Ossessione per il cliente.

A parte la facile battuta della simmetrica attenzione a non ossessionare il cliente, non possiamo che essere d'accordo,

anche perché la categoria di "utente" è da anni scomparsa dal linguaggio e spero dai concreti comportamenti dei colleghi. Una semplice osservazione: è a tutti chiaro che molti di noi hanno in realtà clienti "interni" al gruppo. Forse era meglio sottolineare che la loro soddisfazione è propedeutica e funzionale alla soddisfazione del cliente finale.

### 2.- Orientamento al mercato.

Il metodo del benchmark funziona, se i modelli presi a riferimento sono ben scelti e semplici. Esempio: per la puntualità, pulizia e affidabilità, le Ferrovie svizzere. Infatti per chi vi ha viaggiato, è vero che con la puntualità puoi rimetterci l'orologio. Altro esempio, tempi di realizzazione degli investimenti: RFF (SNCF), perché, di norma, la pianificazione economica - temporale sfiora di poco, ma, a onor del vero, anche per merito del sistema politico ed amministrativo francese. Costi: per favore non scegliamo il sistema britannico, dove alcuni TOC (Train Operator) arrivarono a proporre ai pendolari, in cambio del viaggio gratis, di lavorare - durante il tragitto - in funzione di controlleria e di circolazione.

### 3.- Orientamento al risultato.

Niente da dire, se non la necessità di un processo di comunicazione interna efficace e capillare, almeno per evitare che qualcuno si dia dei risultati da raggiungere in contraddizione con quelli del suo vicino.

### 4.- Senso di urgenza per lo sviluppo.

Devo dire che la parola "urgenza" mi crea ansia. Ponderate riflessioni aiutano a meglio decidere in un contesto, come il nostro, all'interno del quale la pianificazione "per tempo" è la base di una sana gestione. A proposito delle numerose e frequentissime riunioni che vengono svolte ricordo solo che, a detta del filosofo francese Montaigne, "quando gli uomini si riuniscono, le teste si restringono"; o, meglio nel nostro caso, si appiattiscono.

### 5.- Visione innovativa

E' vero: apertura, curiosità e proattività sono necessarie. Basta che siano in stretto collegamento con il valore di cui

al successivo punto 8, "spirito di squadra".

### 6.- Lealtà verso l'azienda e le persone.

Valore la cui interiorizzazione generalizzata deve essere costante. Catania ha detto che i nostri collaboratori ci guardano quotidianamente, prendendoci a buono o a cattivo esempio. L'azienda siamo noi, con i nostri comportamenti e le nostre scelte, piccole e grandi: tenerlo sempre presente è un bene.

### 7.- Comunicazione.

"Fosse che fosse la volta buona!", direbbe il non dimenticato Nino Manfredi. La rassegna stampa, disponibile in linea, dovrebbe essere più completa. I documenti interni, oggi troppo spesso ponderosi e quasi illeggibili, dovrebbero essere sintetizzati e semplificati.

La "Comunicazione interna", fiore all'occhiello del Gruppo IBM, dov'è? In FS latita da troppo tempo.

### 8.- Spirito di squadra

Ultimamente è un valore di cui si ha un bisogno estremo. Occorre dire che il nuovo AD ha cercato e cerca senza sosta di far dialogare le diverse componenti societarie nel rigoroso rispetto dei vincoli della concorrenza. A parte questo, osserviamo che, per fare migliorare lo spirito di squadra, occorre che la politica retributiva perda il senso di opacità che l'ha finora contraddistinta.

### 9.- Sviluppo delle competenze

Era uno dei principali "valori" della vecchia azienda. Se ne è perso un po' il senso e per ripristinarlo occorreranno anni e pazienza.

Mentre concludo queste note, è generale lo scoramento per il gravissimo incidente della Bolognina: oltre alle dovute condoglianze per tutte le vittime, vorrei ricordare che quando accadevano questi fatti in passato, ci si ricompattava, si rafforzava quel senso di responsabilità condivisa che ci faceva toccare con mano il vero senso del valore dello "spirito di squadra".

Paolo Parrilla

## LETTERE AL DIRETTORE

Caro Direttore,

*in un articolo del D.G. di Federmanager Giorgio Ambrogioni, pubblicato sull'ultimo numero di "Progetto Manager", leggo i contenuti del contratto sottoscritto dai Dirigenti di Confapi e Conferservizi e non posso che congratularmi con loro per aver "portato a casa" un contratto pienamente dignitoso, strutturato come avrei voluto lo fosse il nostro.*

*Tacere mi fa male, perciò continuo.*

*Nessuno di noi, a Trieste, è particolarmente contento del nuovo contratto.*

*Ci sono, lo riconosciamo tranquillamente, alcune "aperture" che potremmo apprezzare in futuro se riempite di reali contenuti; mi riferisco in particolare ai miglioramenti della previdenza integrativa, al fondo di sostegno ed all'agenzia del lavoro.*

*Questo però non basta a superare la sgradevole sensazione di un ridimensionamento del nostro potere negoziale reale. Il nuovo contratto, infatti, ci consegna (senza alcun adeguamento economico) ad uno scenario di deregulation dei rapporti con la parte datoriale che, mi par di capire, fosse fortemente voluto da Confindustria.*

*Spero comunque che le nostre RSA di Struttura e la nostra Segreteria Nazionale riescano presto ad ottenere ascolto ed a recuperare qualcosa sul piano economico, sia sul terreno (difficilissimo) della parte variabile della retribuzione legata agli obiettivi individuali, sia su quello (tutto da conquistare) dei benefits.*

*L'Assidifer, il nostro sindacato, deve assolutamente ottenere attenzione e ascolto per aprire una contrattazione aziendale di secondo livello; se così non fosse incomincerei a pormi qualche inquietante interrogativo sul nostro ruolo e sul nostro futuro.*

*C'è un'altra osservazione che vorrei proporvi.*

*Ambrogioni ci ha spiegato che il nostro contratto è calibrato sulle esigenze e sulla minore forza negoziale di alcune fasce di colleghi: i più giovani e quelli delle piccole e medie imprese.*

*Vedo dal contratto di questi ultimi che quanto a difendersi se la cavano benissimo da soli e molto meglio di noi!*

*Nell'ambito dell'Associazione Dirigenti Aziende Industriali del F.V.G. ho l'incarico di Referente per il Proselitismo e ti assicuro che, in tale ruolo, ho talvolta qualche difficoltà nel sostenere le critiche al contratto da parte dei colleghi in servizio che vado ad iscrivere.*

*Non parliamo poi dei pensionati, legittimamente infastiditi dalla revisione della contribuzione FASI; anche per me, del resto, è inaccettabile la violazione del principio di solidarietà tra colleghi in servizio ed in pensione.*

*Concludo con un duplice invito all'autocritica ed al rilancio dell'attività di Assidifer.*

*E' indispensabile riconoscere oggi apertamente i limiti di questo contratto, perché solo così possiamo metterci al lavoro nel modo giusto per superarli. Con accordi di secondo livello, raggiungibili con un lavoro duro e verosimilmente con una sofferta negoziazione, possiamo ancora uscire dall'angolo angusto in cui al momento siamo chiusi.*

*Grazie per l'attenzione.*

Claudio Barbina  
Coordinatore RSA territoriale  
Friuli Venezia Giulia

Trieste, 13/1/2005

## Un Consiglio vivace

Al contrario di quanto un po' troppo ottimisticamente previsto da alcuni colleghi - che ritenevano la riunione destinata ad un semplice scambio di auguri natalizi con tanto di brindisi e di fetta di panettone - il Consiglio Nazionale Assidifer del 21 dicembre ha fatto registrare una vivacità, anzi un clima arroventato, come non si vedeva da tempo.

Mugugni e musì lunghi da parte di molti consiglieri per i contenuti del recente contratto, critiche per la continua latitanza aziendale da un tavolo vero su benefit e integrativo, nervosismo e qualche intervento sopra le righe non hanno impedito, alla fine di redigere una mozione di peso che si riporta di seguito.

In conclusione dei lavori, allora si, brindisi e auguri per tutti.

### MOZIONE

**Il Consiglio Nazionale di Assidifer-Federmanager, riunito il giorno 21 dicembre 2004, valutata la particolare situazione del Gruppo Ferrovie dello Stato e dello scenario socio-economico di riferimento, così come anche evidenziato dai vertici aziendali il 15 dicembre 2004, accetta le sfide poste per il conseguimento degli obiettivi societari, che richiedono un sempre più ampio coinvolgimento e un forte impegno da parte di tutti i dirigenti del Gruppo.**

**A questo scopo, preso atto altresì delle innovative caratteristiche introdotte nel nuovo Contratto di Lavoro sottoscritto tra Confindustria e Federmanager, ritiene che per la piena e corretta applicazione dello stesso e per l'efficace raggiungimento degli obiettivi aziendali di cui sopra sia necessario inserire tutti i dirigenti in un sistema incentivante unico collegato ad obiettivi condivisi.**

**Al riguardo dà mandato alla Segreteria di definire con i Vertici del Gruppo, nell'ambito di un accordo attuativo, i criteri per una rigorosa, tempestiva e soddisfacente applicazione del citato contratto. Dà mandato inoltre alle RSA societarie di farsi garante della corretta applicazione delle intese raggiunte.**

**Propedeutica alla definizione dei criteri di cui sopra è necessaria una puntuale valutazione di tutte le posizioni dirigenziali (peso, livello di copertura e potenziale) con l'impegno da parte delle Società a comunicare e a condividere, con i singoli dirigenti, i risultati di questo processo. In previsione di profonde riorganizzazioni del Gruppo FS e delle sue Società, il Consiglio Nazionale ritiene indispensabile che siano individuati prioritariamente all'interno del Gruppo medesimo i dirigenti cui assegnare le responsabilità delle nuove strutture, coinvolgendo preventivamente il Sindacato dei dirigenti interessati.**

**Più in generale il Consiglio Nazionale dà mandato alla Segreteria di attivare tutte le iniziative ritenute opportune per garantire la piena tutela della dignità e del rapporto di lavoro dei dirigenti.**