

i siamo. Piano piano le tessere stanno andando a posto. Moretti, Soprano, Elia, Rossi, Casale, Lenci, Mandarino, Gabrielli, nuovo capo della Direzione Risorse Umane...

La composizione della squadra è ormai delineata. Manca qualche tessera che speriamo non tarderà ad aggiungersi. L'approvazione del piano d'impresa da parte del Governo e l'accordo con il Ministro delle Infrastrutture sul Contratto di Programma 2007/2011 completa il quadro positivo. Oggi ci sono le condizioni per partire. Alla decisione di portare a Rimini circa la metà dei dirigenti (quanto ci sarebbe piaciuto di più che fossero stati invitati tutti!) per il prossimo fine settimana per una riunione, che immaginiamo operativa, attribuiamo simbolicamente il significato di un vero start. L'avvio di una fase nuova che segue quella caratterizzata da tante incertezze e non poche confusioni, se non altro tra gli operativi. Tra tutti quelli che non appartengono alla cerchia, molto ristretta, di coloro che hanno avuto il compito, certamente difficile, di elaborare strategie ed idee da portare al tavolo del confronto con i tanti stake holders.

Giugno deve segnare quindi l'avvio concreto del nuovo corso. Noi vogliamo esserci. Vogliamo dare un contributo significativo di idee, di attività, ma anche, qualora serva, di critica. Certamente costruttiva. Lo possiamo sappiarlo farlo, dobbiamo farlo anche a nome di tutti quei colleghi che purtroppo non hanno sempre



la possibilità di farlo direttamente. Il mese di giugno deve esser anche il mese della ripresa di un dialogo su tutti i temi individuati nell'accordo del 20 febbraio scorso e finora mai partito, anche per le situazioni di incertezza finora esistenti.

Vorremmo parlare di Organizzazione: non di caselle, ma di logiche organizzative. Vorremmo parlare di sistemi di valutazione legate in modo trasparente agli obiettivi ed ai risultati; per i dirigenti, ma anche per i quadri. Vorremmo parlare di formazione. Vorremmo parlare del futuro di questa nostra azienda che certamente soffre di tanti problemi, ma che dispone di tante risorse da utilizzare per risolverli. Vorremo parlare dei giovani laureati che sono entrati in azienda. Qualche tempo fa ci si chiedeva di "lavorare a testa bassa" oggi noi vorremmo poter lavorare a testa alta. Almeno per due motivi. Il primo è l'orgoglio dell'appartenenza ed il secondo è la speranza del futuro.

Per fare questo bisogna ridare a questa azienda una propria ritrovata identità, una propria "anima". Fatta di valori alti e condivisi. Per fare questo occorre motivare le persone, comunicare di più con loro. Ognuno di noi deve trovare il tempo per parlare con i propri collaboratori, comprenderne le aspirazioni e i bisogni e utilizzarne le potenzialità. Con grande rispetto. Occorre avere la capacità di rinnovare senza mortificare nessuno. E' difficile, ma non ci sono alternative.

Nicola Tosto



SISTEMA FERROVIE
PERIODICO DELL'ASSIDIFER

FNDAI
ANNO 16°
N° 6/2007



Stare in tema "2"

Nel numero 3/2007 di Ferrovie&Servizi avevo dato al mio articolo il titolo "Stare in tema". Eravamo alla fine dei preparativi relativi all'organizzazione del Convegno del 12 aprile 2007 "La modernizzazione e la competitività del Paese attraverso il rilancio del trasporto ferroviario". Tutti eravamo contenti del lavoro sviluppato dalla Segreteria ed in particolare del contributo dato dai componenti della "Commissione Studi" coordinati dal Salvo D'Alfoso. Non era la nostra prima "uscita pubblica", ma era da un paio d'anni che si voleva "far sentire all'esterno" la nostra voce sulle tematiche del trasporto ferroviario.

Nella circostanza accompagnai l'entusiasmo con una riflessione che concluse il mio articolo "non dimentichiamo di essere un sindacato e teniamo sempre a mente anche i punti 3, 5, 6 e 7 del mandato di Campora S. Giovanni!"

Che volevo dire? Volevo solo ricordare che essere sindacato significa essere capaci di sviluppare, accanto ad argomenti della portata pari al titolo del Convegno, anche gli altri punti dell'ultimo mandato congressuale. Nella circostanza elenca i cogenti:

- 3 - perseguire, attraverso meccanismi equi e trasparenti, la valorizzazione delle professionalità presenti in azienda, quali risorse strategiche al servizio del Paese;
- 5 - perseguire la piena attuazione del Contratto Nazionale di Lavoro, sottoscritto tra Federmanager e Confindustria il 24 novembre 2004, attuando in particolare una trasparente politica retributiva per tutti i dirigenti, legata ad obiettivi chiari e condivisi ed ai risultati raggiunti;
- 6 - rafforzare il sostegno del sindacato nei confronti dei dirigenti in situazioni di difficoltà;
- 7 - sostenere e valorizzare in ambito aziendale, e Federmanager, il rapporto di solidarietà tra dirigenti in pensione e quelli in servizio.

Del Convegno si è detto tanto nel precedente numero del nostro giornale ove, nell'editoriale, il nostro Segretario Generale ha prodotto una sintesi precisa. Qualche giorno dopo l'appuntamento del 12 aprile, peraltro, anche sul nostro sito (www.assidifer.it) avevo sottolineato gli aspetti più salienti che avevano caratterizzato i lavori della mattina.

Proprio un intervento di quella mattina mi ha dato lo spunto per riconfermare il mio precedente titolo, seppure accompagnato da numero 2 per non fare confusione. L'intervento è stato quello del nostro Amministratore Delegato il quale non ha mancato, come suo fare, di dare grinta alle sue argomentazioni, quasi trasformando il suo intervento in un intervento di tipo aziendale. Durante la relazione del nostro Segretario Generale, ed in particolare nel momento in cui Nicola Tosto indicava alcuni degli

scenari analizzati dalla Commissione Studi, Moretti non ha avuto esitazione ad interromperlo per esclamare "pensate a fare il vostro mestiere, lasciate che le scelte le faccia la politica". Il nostro Segretario Generale ha incassato con un certo imbarazzo replicando comunque con eleganza con un "non ti preoccupare, facciamo anche quello". Seppur virgolettate, nella trascrizione letterale le frasi potranno essere leggermente diverse, ma il significato è certamente quello indicato.

La cosa è suonata strana anche a me che da anni, come tanti, conosce l'AD anche per aver con lui lavorato direttamente. Un uomo a tutto campo, che ha sempre spaziato su tanti problemi interni ed esterni all'azienda, che ha sempre guardato agli aspetti tecnici con energia, configurandoli in scenari di prospettiva in un contesto ben più ampio di quello aziendale. Quell'uomo chiedeva a noi di rientrare nel ruolo di semplici dirigenti/esecutori di azienda!

La perplessità è durata finché non è arrivato il momento del suo intervento. Solo allora ho capito il perché. Penso che non sia contento dell'operato dei dirigenti. Se così non fosse, non riesco a giustificare frasi del tipo "i dirigenti sono pagati per fare i conti,

non per parlare di strategie lunari. Il venditore del merci vende sottocosto perché non conosce il costo di ciò che vende. Tanti parlano, tanti fanno i professori, ma nessuno è capace di leggere un conto economico". O ancora "Ognuno di noi si deve adattare ai processi di cambiamento, deve costruire, proporre, fare, battere perché le sue idee valgano. L'impresa deve svecchiarsi, deve stimolare conoscenze, deve essere capace di proporre occasioni di attività che siano capaci di dare contributo allo sviluppo dell'impresa. Ci sono posizioni da dirigenti che di fatto non lo sono, a volte sono attività da segretario. Occorre dare valore nei compiti e nelle responsabilità perché i dirigenti sono responsabili di costi e di ricavi. Il merito va commisurato al contributo che si dà all'impresa. Bisogna avere a capo persone che hanno voglia di cambiare".

Dopo il primo momento di perplessità mi son detto che in effetti aveva ragione: prima occorre far bene il nostro mestiere, poi si può pensare di "volare alto", giusto per ripetere una sua affermazione.

In linea con il suo ragionamento, dunque, avevo ragione di sottolineare che occorre "stare in tema". Quindi, cerchiamo di "stare in tema". Dico cerchiamo, perché nessuno ci può impedire di utilizzare il cervello per contribuire a migliorare questa nostra Azienda e questo nostro Paese. Ed in particolare nessuno può impedirci di far ciò a casa nostra, in ambito sindacale.

Però è vero, in primis, **dobbiamo fare il nostro dovere di dirigenti d'azienda**. E lo dobbiamo fare a tutto tondo, **ivi compreso quello di rappresentanti sindacali!**

Lo vogliamo fare? Allora facciamolo. Facciamo bene i dirigenti d'azienda e facciamo bene i dirigenti sindacali. Relativamente al secondo ruolo, pretendiamo di poterlo svolgere alla pari di tutti le altre organizzazioni sindacali.

Oltre a darci da fare per perseguire appieno il mandato congressuale, ed adottare i necessari provvedimenti in caso di non raggiungimento di risultati, iniziamo a chiedere che l'AD illustri anche a Federmanager, come fatto con tutti gli altri sindacati, il piano industriale 2007-2011, e diciamo la nostra senza "volare alto". Iniziamo a chiedere al Governo che anche Federmanager, come tutti gli altri sindacati, venga convocato a Palazzo Chigi per discutere almeno su due dei tre tavoli coordinati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri: il primo incentrato sul tema delle regole e del mercato; il secondo, sul nodo del contratto delle attività ferroviarie, scaduto a dicembre scorso; il terzo sul piano industriale 2007-2011, e diciamo la nostra, senza "volare alto".

Accogliamo l'invito del nostro Amministratore Delegato e "stiamo in tema", in tutto e per tutto!

Giorgio Asunis

CHIAROSCURO

di Claudio Vecchiotti

L'ecosistema del pianeta è allo stremo, soffocato dall'inquinamento, da rifiuti più o meno tossici e di difficile smaltimento. Hanno calcolato che nel giro di pochi anni il surriscaldamento terrestre provocherà lo scioglimento dei ghiacciai con il conseguente innalzamento del livello dei mari e con effetti facilmente immaginabili!

Tutti, nel nostro piccolo, ma anche nel nostro "grande", dovremmo provare a fare qualcosa. Qualche tempo fa il collega ing. Enzo Fidei elaborò un piano per lo smaltimento dei rifiuti con l'utilizzo del sistema ferroviario che, oltre a rappresentare un discreto business per le FS, aveva il merito di dare un forte segnale all'opinione pubblica e allo stesso tempo mostrava che l'azienda era impegnata su un tema tanto scottante. Non se ne fece nulla! Perché non riprendere in mano quello studio di fattibilità e tentare di avviare un esperimento pilota, magari nella zona napoletana, dove il "problema monnezza" sta assumendo dimensioni inquietanti?

La risoluzione dei conflitti nell'ambito aziendale

Rivolgendomi ai colleghi dirigenti del Gruppo FS, desidero farli partecipi di un'esperienza molto valida che sto attualmente realizzando, ritenendo che possa essere loro di aiuto. Spinta dalla necessità di possedere strumenti cognitivi per migliorare la mia professione, più di un anno fa ho iniziato a frequentare, di mia iniziativa e nei fine settimana, un Master di perfezionamento in "Mediazione dei Conflitti", presso l'Università di Ca' Foscari di Venezia. La scoperta dell'esistenza di metodi alternativi di soluzione delle controversie, che abitualmente si manifestano negli ambiti lavorativi e la constatazione che con la loro applicazione si può sviluppare il benessere relazionale ed aumentare la produttività, mi hanno spinto a fare una scelta radicale: andare in quie-

scenza, dopo 32 anni di attività, per dedicarmi alla risoluzione dei conflitti, particolarmente nell'ambito delle aziende.

Lo sviluppo della "cultura della mediazione", come bene lo descrive nell'articolo che segue la professoressa Martello, ideatrice e coordinatrice del Corso di Ca' Foscari, porta ottimismo e positività, stimola ad un gioco di squadra ed alla ricostruzione di quel senso di appartenenza che nel Gruppo FS si sono andati purtroppo disperdendo, rilanciando anche il desiderio di lavorare insieme.

Eleonora Ceschin (eleonora.ceschin@libero.it)

IL DIRIGENTE EMPATICO

Come vivere bene una relazione nell'ambito lavorativo? Questa la nuova sfida. E' il benessere relazionale che determina un incremento della produttività e richiede una **competenza emotiva**, (che ormai le aziende ricercano primariamente) che può essere educata, sviluppata e abbisogna di un'educazione permanente: così dà frutti generosi.

La motivazione al rendimento si accresce in maniera incredibile, quando si percepisce una reale appartenenza al gruppo, quando in esso regnino una sostanziale concordia e un profondo rispetto reciproco. E il tempo che si dedica al lavoro, il tempo che è misurabile solo dalla soggettività dei vissuti, non solo non pesa, ma a volte sembra dileguarsi con troppa rapidità. Le imprese che possono avvalersi di team del genere diventano molto competitive sul mercato. Laddove i contrasti non risolti o risolti superficialmente, invece, assorbono energia, bloccano la creatività, distolgono l'attenzione dalla meta, abbassano l'autostima. Non pagano, non rendono.

IL SUCCESSO PROFESSIONALE

La maggioranza degli studiosi di management individua nella dimensione emotiva l'elemento critico del successo. Numerose ricerche compiute negli Stati Uniti hanno rilevato che, per conseguire prestazioni eccellenti non bastano le competenze squisitamente tecniche o cognitive; debbono piuttosto agire forze di natura emotiva, le uniche in grado di innervare la motivazione. Inoltre, gli stessi studi hanno messo in evidenza che l'impatto della competenza emotiva sulla qualità della performance è superiore del 70% a quello dell'intelligenza cognitiva.

La ragione per cui la maggior parte dei processi di cambiamento fallisce non deve essere quindi ricercata nell'inadeguatezza dei metodi o delle tecnologie impiegate, ma in un insufficiente livello di QE all'interno dell'organizzazione.

Se, allora, le competenze manageriali (il riferimento va alla gestione dell'incertezza, alla capacità di individuazione e valorizzazione dei propri punti di forza e di debolezza, alla gestione dei conflitti) sono legate a fattori emotivi, risulta macroscopica la non coerenza tra la natura delle difficoltà manageriali e i modi in cui finora queste sono state gestite. Incoerenza derivata da una sorta di analfabetismo emozionale che ha portato e porta ancora le persone a pensare di poter risolvere problemi di natura emotiva attraverso risposte razionali.

Si allude al "plan-do-check", con il quale gli operatori sono indotti a fare, ma non a "voler fare", resistendo all'innovazione e bloccando o limitando le possibilità di successo che ne dipendono.

Altro accade, quando la leadership si fonda sulla competenza emotiva. Ma, se è vero che tutti ne disponiamo, sia pure in dosi diversificate, è certo pure che occorre acquisire di essa consapevolezza e svilupparla, almeno con la stessa serietà e determinazione con cui si è proceduto a sviluppare quella razionale e cognitiva.

Non si capisce, alla luce di tali considerazioni, come non si **pianifichi** opportunamente in ogni ambito lavorativo ed educativo. Viene il momento in cui bisogna comunicare con persone diverse nel carattere, nella mentalità, nell'ambito sociale di appartenenza. E qui il Q.I. spunta le sue armi, fa cilecca, perché, ad esempio, non si è capaci di proporre agli altri, di entusiasmarli alle proposte che si fanno o di controllare il personale stato emotivo, se vi sono obiezioni che mettano in crisi la propria ricerca, il proprio operato, la propria competenza. Quanto sia gravida di conseguenze la mancanza di autocontrollo, facciamo il caso, con il proprio superiore, ognuno ben lo intende da sé. Può portare all'abbandono del posto di lavoro. La colpa sarà tutta attribuita all'arroganza, all'incompetenza del preposto, dell'entourage, ma al proprio modo di gestire il rapporto con gli altri non si farà riferimento. Spesso non lo si fa, perché non si è abituati a farlo, non si conoscono possibilità relazionali altre da quelle consuete.

In realtà non c'è dirigente con cui non si possa tentare una comunicazione empatica, posto che nelle vesti del capo stia pur sempre un uomo, e, per attivarla, occorre essere non solo dotati di intelligenza emotiva, ma anche allenati a metterla in campo.

Solo così il cambiamento, continuamente richiesto in azienda, non spaventa. Viceversa, una personalità timorosa, insicura, vive il cambiamento come un terremoto, perché solo ciò che conosce, per quanto avvilente o degradante possa essere, è terra ferma tuttavia, costituisce lo spazio limitato, ma certo del proprio recinto. Nel quale si arrocca temendo, osteggiando, criticando chiunque tenti di aprirvi una falla e di portarlo fuori o di introdurvi un altro o di modificarne le forme consuete.

Se non riusciamo a capire da soli le nostre emozioni, possiamo cercare chi sappia intradarci in tale direzione. Abbiamo proprio bisogno, per ritrovare equilibrio, di separare, di definire nelle singole componenti quello che si muove dentro di noi, perché la chiarezza ci rasserena e ci fa più determinati, mentre la confusione, il viluppo emotivo ci rendono incapaci di concentrazione, poco presenti alla realtà e quindi esposti alle critiche che restituiscono ancora più magmatico il nostro stato emotivo, che possono mettere in seria crisi l'autostima con tutte le conseguenze che ciò comporta. Questo dovrebbe

saperlo ogni dirigente, dovrebbe rendersi conto, ad esempio, che un feedback positivo, anche dato ad arte, per un contenuto non necessariamente di particolare rilievo, può sortire nel dipendente in crisi un effetto impensabile di ripristino delle energie psicologiche e lavorative, della motivazione, dunque. Si rifletta inoltre sugli effetti positivi della conduzione di un'azienda senza arroganza, in cui ciascuno possa sentirsi la libertà di proporre il proprio punto di vista, di sollevare obiezioni, senza timore, anzi pensando che in tal modo contribuisce a tenere in vita l'azienda, anzi ad alzarne le mete. In cui, in breve, ciascuno si senta ascoltato e valorizzato.

Ma, si è detto, anche il dirigente è un essere umano, con i suoi limiti, con il suo carico emotivo quotidiano. E' ben vero, ma è anche vero che, se sarà allenato emotivamente, saprà darsi degli spazi e dei tempi utili al riassetto e al controllo delle proprie emozioni, sicché la sua persona ispiri poi equilibrio e fiducia e le sue decisioni appaiano, ma anche siano, a questi improntati.

E allora un manager che abbia tali competenze riuscirà a ottenere che gli obiettivi, i valori portanti dell'impresa, ben noti a

tutti i lavoratori, siano da tutti condivisi e sentiti come propri. Quando si sposa una causa con profonda motivazione, anche se essa richiede notevoli sforzi di cui non si vedono i frutti nell'immediato, si ha tuttavia la forza di proseguire e se questa causa la si sposa insieme ad altri, la forza si accresce, mentre i momenti di stanchezza condivisi hanno minore incidenza. Dunque respirare uno stimolante clima relazionale si dimostra di assoluta importanza per ingenerare ottimismo, perché si creda nel successo.

Questa è la filosofia che ispira i nostri corsi di formazione alla mediazione dei conflitti e alla gestione costruttiva delle relazioni interpersonali. Li realizziamo all'interno delle aziende ma anche nella nostra sede con la partecipazione libera di corsisti provenienti da aziende diverse.

Maria Martello

Ideatrice e coordinatrice del corso di perfezionamento "Mediazione dei conflitti" del Centro d'Eccellenza- Cà Foscari, giudice onorario presso la Corte d'Appello di Milano.

Autrice di "Conflitti parliamone", Sperling e Kupfer, Milano 2006

Sette mesi dopo

Il nostro congresso di Campora S. Giovanni si chiuse il 12 ottobre 2006, il nostro convegno si è svolto il 12 aprile 2007, esattamente sei mesi dopo. Siamo alla metà di maggio, sette mesi dopo il congresso, un mese dopo il convegno. Queste simmetrie temporali mi portano a sviluppare alcune riflessioni provocatorie, non certo un bilancio, sugli accadimenti da Campora ad oggi.

Ogni tanto è opportuno rileggere le mozioni congressuali. Quella di Campora forniva sette linee guida da portarsi avanti nel triennio 2006-2009. La trovate su F&S n. 12-13/2006, pag. 12, dove consiglio di leggere anche un interessante intervento di Paolo Parrilla: "Brevi note sulla mozione", utile per meglio comprendere lo spirito e le attese della mozione stessa.

Nella mozione si individuano tre "fronti" di intervento:

1) Fronte esterno al Gruppo FS, da affrontarsi in intesa con Federmanager, su due filoni: a) Iniziative verso le istituzioni, per rilanciare il trasporto ferroviario; b) Iniziative all'interno della Federmanager per "sviluppare...i rapporti...con i dirigenti delle altre aziende di trasporto, per la definizione delle strategie sulla mobilità". In parole più esplicite l'obiettivo è quello di fare di Assidifer il punto di riferimento della dirigenza del mondo del trasporto.

Risultati: a) Il convegno del 12 aprile è stato una brillante iniziativa verso le istituzioni ed ha dimostrato le nostre capacità professionali attraverso l'ottimo lavoro della rinnovata Commissione studi di Assidifer. Purtroppo il Ministro Bianchi ha disertato all'ultimo momento. Ora si sta preparando un'altra iniziativa sul trasporto pubblico nel Lazio. Speriamo che i politici non disertino anche questa volta. Comunque le iniziative congiunte con Federmanager verso le istituzioni sono una realtà. Il filone a) è pienamente soddisfatto; b) Non parimenti soddisfacciate è la situazione relativa al nostro ruolo rispetto alla restante dirigenza dei trasporti che milita in Federmanager. Ritengo opportuno ricordare che i firmatari dell'accordo dell'ottobre 98, che introdusse il CCNL industria in ferrovia, pensavano ad uno sviluppo dei rapporti con Federmanager essenzialmente incentrato su due indirizzi: - arrivare ad un contratto integrativo per i dirigenti del gruppo FS, da stipularsi fra noi, Federmanager ed i vertici aziendali (e di questo parleremo dopo), - conquistare per Assidifer un ruolo sempre più incisivo in Federmanager, dove porsi, fra l'altro, quale punto di riferimento per le problematiche dei dirigenti dei trasporti. L'ambizioso obiettivo di lungo termine, a dire il vero mai esplicitato con la dovuta chiarezza, era quello di costituire un coordinamento delle loro rappresentanze sindacali nelle aziende di trasporto o, in via subordinata, nelle sole aziende di trasporto ferroviario. Coordinatore Assidifer.

Abbiamo quindi spinto sulla costituzione della Commissione Trasporti di Federmanager nel 2002, partecipandovi con ben due membri, io e Tosto, fino al gennaio 2006. La Commissione è stata quindi ridotta ed ora ci sono solo io. Ad oggi occorre riflettere fra noi se la costituzione della Commissione Trasporti, alla quale peraltro abbiamo ampiamente collaborato, non ci abbia impigrito facendoci dimenticare l'obiettivo di una rappresentanza coordinata della dirigenza di settore. A ben vedere infatti la Commissione trasporti è una struttura a valenza professionale, che svolge attività istruttoria per la giunta federale sulle problematiche del trasporto. Quello che noi ipotizziamo come coordinamento è ben altra cosa, ha rilevanza politica: basti pensare all'utilità di analisi delle diversità di gestione dei dirigenti in realtà produttive simili se non identiche. Una struttura del genere è completamente assente.

Qualcuno potrebbe dirci che, almeno con i colleghi delle altre ferrovie, potremmo parlarci direttamente, ma ciò è vero fino ad un certo punto; senza una legittimazione federale non ci danno retta, anzi ci considerano invadenti delle autonomie territoriali.

Ne abbiamo fatta esperienza negli anni '90 quando i colleghi delle aziende municipalizzate rifiutarono la nostra collaborazione per il rinnovo del loro contratto, come proposto dall'allora direttore generale Fndai dott. Rossetti.

In conclusione occorre impegnarsi a fondo, d'intesa i vertici federali, per avviare finalmente questo filone, sfruttando anche le opportunità offerte dal nostro giornale e dal nostro nuovo sito web, che possono certo ospitare interventi dei colleghi delle altre ferrovie e delle modalità di trasporto.

2) Fronte interno al gruppo FS. Obiettivo primario era la stipula di un Protocollo delle relazioni industriali, quale strumento di pieno riconoscimento del ruolo di Assidifer. Quindi, quasi logica ed etica conseguenza, la valorizzazione delle risorse interne ed una trasparente politica retributiva.

Il protocollo è stato firmato il 20 febbraio scorso, tre mesi fa. Circa i suoi effetti, non vogliamo certo dire di avere ottenuto finora solo un solenne "cazziatone" dall'ing. Moretti nel suo intervento del 12 aprile, ma dobbiamo meditare sul fatto che tre mesi sono passati senza risultati sostanziali.

Su questo fronte dobbiamo fare seriamente il punto con Federmanager, alla luce del nuovo CCNL e dello spirito del protocollo.

Il nuovo CCNL ha reso infatti ancora più evidente la necessità dello svilupparsi di seri e pregnanti momenti di confronto interno alle aziende. Non parliamo ancora di contratto integrativo, ma di costruzione negoziale di scenari interni, quali ad esempio le politiche retributive e la valorizzazione delle risorse umane. D'altra parte l'aspirazione Federmanager di fare del sindacato una lobby professionale, ponendo tale obiettivo quale condizione preliminare che ci legittima alla rivendicazione sindacale vera e propria, è stato da noi pienamente soddisfatto. Federmanager e Assidifer possono quindi serenamente e legittimamente rivendicare una più evoluta ed innovativa lettura del nuovo CCNL in seno al gruppo FS. E' interesse federale impegnarsi su questo terreno con i vertici di FS. Ne va della difesa del CCNL stesso.

Infine non si può non sottolineare che le Ferrovie dello Stato sono forse l'unico Gruppo industriale in Italia dove esiste un vero e proprio Sindacato dei Dirigenti, organismo di Federmanager, articolato in RSA costituite in tutte le aziende del Gruppo, e con rappresentanze territoriali a livello di Regione. Nel gruppo FS la parte sindacale interna è quindi forte e pronta ad aprire un confronto serio e non demagogico con i vertici del Gruppo, mirato a dare concretezza alle auspicate più evolute relazioni industriali, negoziando un'interpretazione ed un'applicazione del CCNL più avanzate che altrove. La firma del protocollo ha posto le premesse sostanziali perché questo accada. D'altra parte sarebbe anche un'occasione per i vertici del gruppo per sviluppare politiche autonome ed attive rispetto a Confindustria, di cui il Gruppo FS è socio rilevante. Sottolineo ancora: sarebbe anche una grande occasione per Federmanager!

Questo è un momento strategico irripetibile, il vertice FS è ritornato ai ferrovieri, le ferrovie sono al centro delle politiche dei trasporti del nuovo governo, Federmanager ha bisogno di conseguire un risultato più... sindacale almeno in una Azienda, per poi estenderlo ad altre realtà.

3) Fronte interno di Assidifer. Rafforzamento del sostegno sindacale ai dirigenti in difficoltà e valorizzazione del rapporto con i dirigenti in pensione. Tema tutto in "casa"! Mi riservo di svilupparlo in altra occasione. Nel frattempo esorto tutti, ed in particolare i pensionati, a fare proposte e a lanciare messaggi. Un sindacato vive, infatti, se riceve linfa vitale dagli iscritti, dai non iscritti e dai diversamente iscritti.

Ricordiamocelo.

Sergio Graziosi

Parliamo, ogni tanto, anche di sindacato

In uno degli ultimi numeri del nostro giornale sindacale è stato comunicato, con un trafiletto di poche righe, una notizia che molti già sapevano e cioè che il superminimo potrà concorrere nel calcolo della pensione per chi è cessato dopo il 2005.

Non c'è dubbio che sia stato raggiunto un obiettivo importante, e di questo il sindacato si compiace dopo un lungo lavoro effettuato con Federmanager e con l'Azienda, ma, per onore di verità, va detto che solo oggi, a risultato acquisito, il sindacato ha dato evidenza ufficiale della questione, dopo aver sottaciato stranamente per più di un anno, salvo avvisare i soliti pochi che hanno potuto sfruttare, a proprio vantaggio, l'opportunità fornita, a danno di chi, non essendo stato informato tempestivamente, ha subito un danno non indifferente.

E' successo, infatti, che almeno 24 dirigenti pensionabili (e fra questi alcuni personaggi di rilievo), venendo a conoscenza della possibilità di avere una pensione più "grassa", hanno ritirato tempestivamente la loro domanda di bonus inoltrata nel 2004, per ripresentarla nei primi mesi del 2005, d'accordo con l'INPS e Amministrazione Dirigenti di FS.

La questione, indubbiamente assai delicata, esigeva di essere gestita con una certa attenzione per le implicazioni e i risvolti che poteva avere; invece, per come sono andate le cose, ha finito col generare leciti sospetti di scorrettezza e di scarsa democrazia da parte di tutti coloro che hanno ricevuto un grave danno essendo stati tenuti fuori.

Oggi il sindacato cerca di metterci una pezza, così dice da molti mesi, ma in realtà non sta facendo niente di concreto e, purtroppo, ancora una volta, per lui si è trattato di un ennesimo comportamento sconcertante che si aggiunge ai tanti altri tenuti soprattutto nel corso negli anni di gestione Catania ove si è assistito al sostanziale silenzio di Assidifer di fronte sia ad una gestione assai discutibile di alcune società del Gruppo, sia soprattutto a un operato assai poco corretto nei confronti di molti dirigenti.

Ma, proprio perché non si cancelli il passato con un colpo di spugna e si possa non solo sperare ma lavorare per un vero rinnovamento nel nostro sindacato, mi permetto di fare alcune riflessioni e considerazioni:

1) Occorre mettersi in testa che l'ASSIDIFER non è più il SINDIFER, perché il nuovo contratto collettivo dei dirigenti industriali impone un diverso rapporto con il datore di lavoro e, quindi, un nuovo modo di fare sindacato; basti pensare che, diversamente da prima, i dirigenti FS sono facilmente licenziabili e una vera presa in giro per la categoria sono stati i falsi pentimenti e le lacrime di coccodrillo versate da qualcuno del sindacato subito dopo la sottoscrizione del suddetto contratto, considerato dalla maggioranza "sciagurato, e stendiamo un velo pietoso sull'atteggiamento di chi, contro ogni logica e buon senso, ha difeso e sostenuto l'approvazione di quel contratto, assicurandone pretestuose e mai provate positività per i dirigenti FS.

In proposito, mi vengono in mente certe affermazioni riportate, dal nostro giornale, del dott. Forlenza, il quale, nel corso di un incontro coi Giovani Dirigenti FS, disse che il nostro sindacato si dovrebbe chiamare "associazione" o "unione" dei dirigenti, ove gli stessi dirigenti e l'Azienda dialogano e dibattono senza alcuna contrapposizione...". Affermazioni risibili e patetiche: evidentemente il dott. Forlenza, dopo essersi reso responsabile, in passato, di gravi azioni nei confronti di molti dirigenti, voleva trovare, col nuovo corso della politica interna italiana, un'ancora di salvezza a cui aggrapparsi... ma evidentemente questa volta non gli è andata bene, come è sperabile che succeda ad altri che, come lui, hanno ormai fatto il loro tempo.

2) Sarebbe stato veramente opportuno rinnovare i vertici di Assidifer, non soltanto per essere in linea coi recenti cambiamenti avvenuti nelle FS e, come accennato sopra, per una esigenza dettata proprio dal nuovo contratto dei dirigenti industriali, ma per il loro discutibile operato fortemente criticato in questi ultimi anni, avendo essi disatteso, in particolare, uno degli scopi più importanti che si prefigge il nostro sindacato, come indicato all'art.2 del suo Statuto, ove si dice che "L'Assidifer- Federmanager deve provvedere alla difesa e alla tutela di interessi generali e particolari dei soci, rappresentandoli ed assistendoli nelle controversie individuali e collettive che avessero da insorgere in conseguenza del loro rapporto di lavoro".

Quanti dirigenti, infatti, in questi ultimi anni, sono stati costretti a uscire dalla nostra Azienda anche contro il loro volere, colpiti talvolta nella loro dignità personale e costretti ad accettare condizioni economiche penalizzanti!

E' vero: c'era, e c'è tuttora, un buon incentivo ad uscire per dirigenti pensionabili, grazie all' accordo fatto dal sindacato con l'Azienda, ma questo incentivo, come aveva sempre affermato lo stesso sindacato, doveva essere considerato solo una opportunità e invece, come si è visto, ha finito col diventare uno strumento, nelle mani di alcune società del Gruppo, per liberarsi di molti dirigenti scomodi e non certo solo per il loro scarso profitto o, come è stato detto per una esigenza di budget. Peraltro ad alcuni di questi dirigenti non è valsa nemmeno la richiesta di rimanere in servizio, presentando domanda di "bonus" che, è bene rammentare, lo Stato aveva istituito proprio per scoraggiare le uscite in pensione...

Va detto, inoltre, che questa triste sorte ha finito per colpire i dirigenti più indifesi e non certi altri, fra i quali alcuni di grossa statura ed esponenti anche del nostro sindacato, i quali oggi usufruiscono di una retribuzione assai consistente grazie al "bonus" suddetto e dell'ulteriore vantaggio economico, evidenziato sopra, conseguente al diritto di percepire una pensione più corposa in quanto calcolata tenendo in conto anche del superminimo.

Si può capire allora il perché, di fronte a queste gravi ingiustizie da parte dell'Azienda, avvenute nel corso degli anni di gestione Catania, il nostro sindacato, pur riconoscendo a parole le giuste rimostranze di molti dirigenti, abbia sempre assunto un atteggiamento di impotenza e cioè, si sia sempre difeso dicendo di non poter fare niente a causa appunto del contratto dei dirigenti industriali che lui stesso aveva accettato e sottoscritto assieme a Federmanager.

Purtroppo questo atteggiamento di timore e di sottomissione di Assidifer verso l'Azienda lo si è potuto vedere riconfermato anche recentemente in occasione della firma del Protocollo d'intesa col Gruppo FS, ove il nostro sindacato, favorito anche dalla nomina dell'ing. Moretti ad Amministratore Delegato delle FS, ha voluto dare l'illusione che finalmente qualcosa è cambiato nei rapporti con l'Azienda stessa, quando invece la sensazione è che tutto sia rimasto come prima, con due soggetti che non hanno alcuna intenzione di...farsi del male!

Ma venendo a quello che, ahimè, è successo in passato, come si può dimenticare l'assenza e il silenzio di Assidifer di fronte ai molti fatti gravi che avvenivano in alcune società del Gruppo e dei quali tutti erano perfettamente al corrente?

Basti pensare:

- all'ingresso di molti manager provenienti dall'esterno i quali, oltre a bloccare l'avanzamento di carriera di chi per anni aveva operato all'interno della società, non hanno portato alcun valore aggiunto generando, invece, all'interno delle società, un clima di scontentezza, di rassegnazione di sfiducia con un inevitabile caduta di attaccamento al lavoro;
- all'esodo forzato di molti dirigenti di estrazione ferroviaria, costretti al prepensionamento senza la necessaria assistenza del sindacato o al trasferimento in altre società del Gruppo, anche per fare posto alle suddette professionalità provenienti dall'esterno;
- alle frequenti discutibili ristrutturazioni interne di alcune società ove si affermava l'arroganza del potere di una classe dirigente a cui interessava tutto eccetto che il buon funzionamento e il bene della propria società e dei propri dirigenti;
- al conflitto d'interessi che si è tranquillamente diffuso in alcune società del gruppo, peraltro in totale dispregio del codice etico che si era dato il Gruppo FS;
- ad una assegnazione di MBO effettuata con criteri soggettivi e clientelari non in base agli effettivi obiettivi raggiunti;

Infine, come si può sottacere al deplorabile operato del sindacato riguardo:

- la questione del "superminimo" di cui ho detto all'inizio;
- le penalizzazioni economiche a danno dei dirigenti in pensione quali, ad esempio:
 - i contributi Fasi e Assidai sempre crescenti;
 - titoli di viaggio non più gratuiti per i genitori dei pensionati i quali, essendo di età assai più avanzati, hanno maggiori necessità di utilizzare il mezzo treno;
- la triste vicenda, mai venuta fuori, del ricorso dello straordinario che, come noto, a distanza di anni, ha avuto l'esito sconcertante di costringere molti dirigenti a restituire somme rilevanti; tutto questo con la colpevole latitanza del sindacato.

Quanto sopra basterebbe per giustificare un forte cambiamento nel nostro sindacato; invece no!

Abbiamo assistito ad un Congresso farsa che non solo non ha portato ad alcun rinnovamento della leadership, ma, di fatto, ha portato ad un maggiore accentramento di potere nelle mani della stessa leadership la quale, così, ne è uscita fortemente rafforzata. Una conferma di ciò la si può evincere anche nel sopraccitato Protocollo d'Intesa col Gruppo FS, ove non si parla delle RSA e del loro ruolo che, proprio in presenza di numerose società all'interno del Gruppo FS, doveva essere fortemente valorizzato proprio per dare un contenuto concreto alla stesso Protocollo; oggi, infatti, come paventato da Graziosi in un recente numero del nostro giornale, le relazioni industriali rischiano di svolgersi solo a livello di Gruppo con l'unico intersecutore sindacale rappresentato dalla Segreteria Generale di Assidifer. E questo alla faccia di chi, in periferia, si trova a lottare ogni giorno con i problemi veri della realtà ferroviaria, all'interno delle varie società del Gruppo.

Ancora una volta dobbiamo prendere atto, in analogia con quanto succede nel nostro paese e nonostante la nostra società invochi a gran voce il cambiamento della sua classe dirigente, politica e non politica, al riaffermarsi del vecchio sistema di potere, con gli stessi uomini, gli stessi metodi e il solito conflitto d'interessi che ormai ha invaso ogni dove.

3) L'ultima considerazione ritengo doveroso farla a favore dei dirigenti in pensione, essendo io uno di loro.

Va detto subito che, nell'ambito del sindacato, i pensionati iscritti devono avere assai più peso non tanto per il loro consistente numero, ma soprattutto per la necessità di garantire maggiore forza, efficacia e autonomia al sindacato stesso, come peraltro richiede il più volte richiamato contratto collettivo dei dirigenti industriali.

E' evidente, ad esempio, che un esponente di rilievo del sindacato quale, ad esempio, il Segretario Generale, che è anche un dirigente in servizio presso una società del Gruppo, non può, umanamente, non essere condizionato dal suo "datore di lavoro" col quale cercherà sempre soluzioni di compromesso evitando scontri o posizioni fortemente contrastanti e, in definitiva, finirà con l'assumere un atteggiamento di sottomissione, prendendosi anche... i pesci in faccia, come è successo nel recente Convegno del 12 aprile. Inoltre va pure considerato che un dirigente in servizio, specialmente se ricopre un ruolo importante nel sindacato, non dispone del tempo necessario per svolgere pienamente i compiti che gli vengono assegnati dallo Statuto di Assidifer; di ciò, peraltro, ho avuto una diretta conferma recentemente, quando, avendo chiesto a due autorevoli esponenti del sindacato, di occuparsi di un mio problema specifico, mi sono sentito rispondere:

- 1) che il sindacato dovrebbe occuparsi di questioni più generali che riguardano gli iscritti;
- 2) che certe attività specifiche svolte per conto dei singoli iscritti dovrebbero essere remunerate.

Veramente sorprendente! A parte che tali affermazioni si commentano da sole, non si può non evidenziare che esse sono in palese contrasto con gli scopi che si prefigge il sindacato (ricordiamo il più volte citato art.2 dello Statuto); inoltre, riguardo il secondo punto, non solo le ore sottratte al lavoro per attività sindacali non vengono addebitate da FS e, quindi, sono di fatto compensate, ma mi risulta che ogni tanto viene riconosciuta qualche forma di compenso, anche se indirettamente.

In definitiva, quindi, ritengo che l'affidamento a dirigenti pensionati degli incarichi sindacali più importanti sia quanto mai opportuna se non necessaria, come peraltro succede in tante associazioni sindacali di periferia legate a Federmanager.

Ciò, tuttavia, non significa che non si debba favorire l'ingresso in Assidifer di dirigenti in servizio, specialmente quando si tratta di persone nuove, magari più giovani o provenienti dalla periferia, che potranno portare idee nuove in linea con una società moderna in continua evoluzione e, soprattutto, rappresentare le esigenze e i bisogni presenti nelle varie realtà di periferia, presso tutte le società del Gruppo FS.

D'altra parte, questa maggiore attenzione verso i bisogni delle persone è la stessa che oggi viene richiesta a gran voce, da gran parte dei cittadini, alla politica italiana colpevole di aver perso ogni legame con la realtà, e che porterà certamente, nei prossimi anni, ad un profondo cambiamento (ritenuto da qualcuno "epocale") della stessa politica, meno condizionata dalle ideologie e più vicina, appunto, ai cittadini.

Franco Valdambrini
(franco_valdambrini@yahoo.it)

La classe dirigente in Italia

È stato presentato a Roma recentemente il primo Rapporto LUISS sulla classe dirigente italiana. Rapporto con il sottotitolo *Generare classe dirigente, un percorso da costruire*.

Il "Messaggero" del 28 febbraio 2007 ha sintetizzato e commentato il Rapporto con due articoli dal titolo *Classi dirigenti, serve senso dello Stato* e *L'identikit di un'élite sempre più vecchia*.

La "Classe dirigente" nel Rapporto è ovviamente intesa in senso ampio come classe dirigente del Paese e non certamente ristretta alla classe dirigente industriale.

Non mi dilungo né a riprendere contenuto e commenti riportati negli articoli, né a commentare a mia volta.

Mi hanno colpito le due sintetiche tabelle tratte dal Rapporto, pubblicate anche su altri quotidiani e che non saranno certamente sfuggite ai colleghi.

Mi piace tuttavia riproporle, invitando i colleghi stessi a soffermarvisi e a verificare quanto di dette analisi si ritrovano anche per la classe dirigente del Gruppo FS.

Se si ritrovano, allora siamo nella media rispetto alla analisi svolta e dobbiamo trarne le dovute conseguenze in termini di autocritica e di iniziative di miglioramento che – come pezzo del sistema Paese – siamo tenuti a compiere.

Se invece non si ritrovano, allora è una gran bella cosa. Possiamo considerarci una delle parti sane del Paese ed essere modello, linea guida, come dirigenza di una grande azienda pubblica, per il rilancio del Paese a cominciare dalla sua classe dirigente. Ecco le tabelle:

Come si giudica la classe dirigente: le caratteristiche più importanti da avere e quelle che invece ha.

Tabella 1 - Le prime dieci caratteristiche ideali più importanti

Graduat.	Caratteristiche	%
1	Visione strategica e capacità di anticipare i problemi	97,8
2	Capacità di attuare le decisioni	95,8
3	Capacità di rinnovazione e creatività	95,3
4	Senso morale	93,1
5	Credibilità internazionale	91,9
6	Competenza	91,7
7	Autorevolezza e leadership	91,7
8	Capacità di far convergere interessi diversi	90,5
9	Autonomia nelle decisioni	88,5
10	Esperienza internazionale	88,2

Tabella 2 - Le prime dieci caratteristiche reali più importanti

Graduat.	Caratteristiche	%
1	Avere relazioni importanti	81,6
2	Privilegiare la tutela di interessi specifici/settoriali	78,7
3	Orientamento alla ricerca e difesa di obiettivi personali	77,1
4	Ricchezza	71,1
5	Immagine positiva pubblica	53,5
6	Autorevolezza e leadership	19,6
7	Capacità di attuare le decisioni	14,6
8	Autonomia nelle decisioni	14,2
9	Capacità di far convergere interessi diversi	12,4
10	Credibilità internazionale	12,3

Francesco Del Vecchio

QUELLI CHE IL BILANCIO...

Le rimanenze, come abbiamo visto, possono essere valutate con metodi diversi a seconda della tipologia di attività svolta da un'impresa; normalmente la base di riferimento è il costo di produzione, salvo un particolare tipo di rimanenze denominato "Lavori in corso su ordinazione", cioè su specifico incarico contrattualizzato da parte di un cliente, nel qual caso devono essere valutate, come vedremo più avanti, in base al ricavo maturato con ragionevole certezza.

Nella formazione del costo – ed entriamo nell'area della contabilità industriale – abbiamo i costi di diretta imputazione, cioè quelli che si riesce ad attribuire senza dubbi di sorta a quel determinato prodotto e i costi indiretti che vengono attribuiti a quel determinato prodotto su base parametrica; ovviamente la scelta dei parametri di riferimento (o drivers) è oggetto di attenta analisi preventiva e l'adozione di parametri può essere diversa anche nell'ambito di imprese che svolgono attività omogenee.

Per spiegare meglio quanto sopra prendo come esempio ciò che avviene in Italferr, che è la società da cui provengo e che effettua servizi di durata pluriennale su commessa.

L'Italferr, come noto, è una società di ingegneria, nella fattispecie ferroviaria, ed è specializzata in studi di fattibilità, progettazioni di massima, definitiva e esecutiva, supervisione e direzione lavori.

Ogni qualvolta che viene acquisito un ordine questo viene identificato nell'oggetto del lavoro, nella sua estensione ed associato a quel cliente. Tutto ciò si traduce nell'apertura di una commessa di produzione attraverso la definizione di una WBS (work breakdown structure) costruita su otto livelli (dal livello 1 – progetto, ad es. linea Roma-Viterbo – al livello 8 – macroattività, ad es. computo metrico): ciascun livello ha i suoi ricavi, costi e tempi, il livello superiore aggrega ricavi, costi e tempi dei livelli inferiori. Nella WBS vengono riportati il preventivo iniziale e tutti i successivi aggiornamenti e, via via, le consuntivazioni.

I ricavi che vengono imputati alla commessa sono quelli previsti dall'incarico.

I costi che vengono imputati alla commessa, o, meglio, ai vari livelli della WBS sono:

- ingegneria interna;
- ingegneria esterna;
- attività di supporto (rilievi, indagini geognostiche, aerofotogrammetrie, etc.);
- riproduzione disegni;
- spese di viaggio e soggiorno e indennità di missione;
- fidejussioni e coperture assicurative specifiche.

La prima voce rappresenta il costo delle ore lavorate dalle strutture operative interne. Come si fa a determinare tale costo, che il più significativo?

Si parte dalla struttura organizzativa della società, in cui tutte le caselle sono finalizzate alla allocazione di risorse umane intese in senso gerarchico, e, attraverso una rielaborazione, si perviene ad una struttura di centri di costo finalizzata, appunto, ad accumulare costi. I centri di costo – anche essi generati da una attenta analisi – sono contraddistinti dalla sostanziale omogeneità delle specializzazioni; specializzazioni intese o come background delle risorse ad essi allocate o come costi della stessa natura.

Abbiamo quindi:

- centri di costo operativi, che rappresentano la "fabbrica";
- centri di costo comuni, che coordinano l'attività di CdC operativi da loro dipendenti;
- centri di costo di staff, che non partecipano alle attività produttive: sono spese generali della società;

- centri di costo di ripartizione, che sono utilizzati per consuntivare costi che, pur riferiti a servizi necessari al funzionamento dei vari centri di costo come sopra individuati, risulta complicato imputare direttamente a tali CdC.

Le risorse umane sono tutte allocate ai primi tre CdC. I costi consuntivati su CdC di ripartizione vengono "ripartiti" sugli altri CdC in base a parametri convenzionali. Questi costi sono rappresentati da: software, assicurazioni non specifiche di commessa, locazioni, utenze, vigilanza, pulizie e altri.

A questo punto il primo step è caricare a tutti i centri di costo i costi di diretta imputazione:

- costo del lavoro delle risorse a ciascuno di essi allocate;
- spese di trasferta non imputabili ad una specifica commessa;
- consulenze, intese come supporto conoscitivo e miglioramento qualitativo dell'attività di quel CdC;
- acquisto di libri e pubblicazioni;
- ecc.

Il secondo step è la ripartizione dei costi imputati ai CdC di ripartizione sui CdC di staff, comuni e operativi.

Terzo step è il ribaltamento dei costi imputati ai CdC comuni (che a questo punto includono la loro quota dei CdC di ripartizione) sui CdC operativi da loro coordinati: il ribaltamento avviene in funzione delle ore lavorate dai CdC operativi, che, quindi, sono gli unici che devono sistematicamente rilevarle attraverso dei Rapporti Ore Individuali.

A questo punto restano in piedi solo i costi dei CdC di staff e dei CdC operativi, che, unitamente ai costi, diversi da quelli dell'ingegneria interna, imputati direttamente sulla commessa formano il totale costi sostenuti a livello società (vedi conto economico).

Mentre i costi accumulati sui CdC di staff, non vengono imputati a commessa, ma rappresentano, come detto in precedenza, costi generali di società, i costi accumulati sui CdC operativi vengono imputati alla commessa in proporzione delle ore che le stesse commesse hanno assorbito di quei CdC. Le commesse sono essenzialmente "di produzione o esecutive" – sono quelle riferite a incarichi da clienti –, ma esistono anche commesse "di promozione" (es. commesse che accumulano costi finalizzati all'acquisizione di incarichi da clienti) e commesse "di utilità propria" (es. commesse che accumulano costi inerenti attività formative): queste due ultime tipologie entrano nell'ambito dei costi generali di società. Manca un ultimo passo: la determinazione del c.d. coefficiente orario di ciascun CdC operativo. Quanto costa, ad es., un'ora del CdC Ingegneria di Sistema in un dato periodo? La risposta è semplice: abbiamo il totale dei costi di un dato CdC operativo – quindi il numeratore della frazione – e, al denominatore, il totale delle ore lavorate dallo stesso CdC, quale sommatoria delle ore lavorate su ogni singola commessa.

Essendo quindi noto il numero delle ore lavorate dai vari CdC operativi (che rappresentano le specializzazioni presenti in società) per una data commessa, applicando alle ore lavorate da ciascuna specializzazione il proprio coefficiente orario, otteniamo il costo dell'ingegneria assorbito da quella commessa nello stesso periodo in esame.

Metabolizzando tutto questo ragionamento è possibile intuire anche come possano essere costruiti i costi di produzione di società diverse dal tipo "Italferr".

Antonio Ceccarelli

I precedenti articoli sono apparsi sui numeri 14/2006, 1/2007, 2/2007 e 5/2007.

L'avvenire ti preoccupa?
HDI ti propone
le migliori soluzioni
per costruire
la tua futura pensione

HDI
ASSICURAZIONI

Al tuo fianco, ogni giorno

SOLO DOMANI