

Rimini 25 e 26 maggio, due giorni importanti da cui partire per una nuova avventura di questa grande e travagliata azienda. Uno "start" avevo scritto prima di partire nell'editoriale dell'ultimo numero del nostro giornale. L'intervento di apertura dell'Amministratore Delegato di Gruppo, chiaro come è suo costume, duro, ma misurato, senza infingimenti, con il giusto riconoscimento per il lavoro e per le scelte, anche generose, che i dirigenti hanno fatto nel recente passato. Nessuna sottovalutazione della gravità della situazione, ma anche l'indicazione di obiettivi ambiziosi - qualcuno dice troppo ambiziosi - fortemente sfidanti per i quali comunque vale la pena di impegnarsi. Era una di quelle situazioni, di quegli eventi per i quali forse valeva la pena di investire di più. Un incontro così sarebbe stato ancora più significativo se fossero stati presenti tutti i dirigenti e non solo la metà circa di essi. Molti tra quelli rimasti a casa si sono sentiti esclusi a priori, certamente molti immeritabilmente, da questa sfida che pure sono pronti ad affrontare. E nessuno, purtroppo, ha spiegato loro perché. Non può essere certamente considerare esaustiva, anche se certamente apprezzata e positiva, l'iniziativa di inviare ai partecipanti le "slides" del convegno con l'invito a discuterle con i collaboratori. Questo atteggiamento è peraltro in contrasto con quanto è stato detto sia dall'Amministratore e sia dal nuovo Direttore della Direzione Risorse Umane di Gruppo circa la necessità di comunicare di più. Con tutti. Dirigenti e quadri, ovviamente, prima di tutti. E' stato comunque un venerdì intenso e positivo, indipendentemente dal finale canoro. Ci stava tutto, anche l'ovvio richiamo alla necessità di ricambio generazionale. Un progetto così impegnativo di così ampio respiro deve poter contare soprattutto sui più giovani. L'importante è costruire un percorso condiviso, in cui i giovani e i meno giovani collaborino in un processo naturale e positivo. In cui gli anziani non si sentano espulsi, ma si sentano protagonisti di questo processo di cambiamento. Guai



se si percepisse una sorta di competizione generazionale negativa. Le scelte siano comprensibili, il merito ed i risultati, insieme ai comportamenti virtuosi e leali verso l'Azienda, siano gli unici elementi di valutazione. Ora però è trascorso più di un mese dall'incontro di Rimini e francamente ci si sarebbe aspettato qualcosa di più, più evidenza dei cambiamenti, maggiore slancio. In definitiva quel cambio di passo che viene spesso annunciato. Non conosciamo i risultati parziali rispetto agli obiettivi del piano, ma la sensazione è che occorra una marcia in più, e soprattutto più coinvolgimento di tutti. Gabrielli, con una frase azzeccata, dice che bisogna "stappare" l'organizzazione e fare uscire le energie positive. Anche come Assidifer siamo impegnati ad aiutare un processo difficile come quello disegnato a Rimini, anche se, bisogna dirlo, non ci sentiamo particolarmente incoraggiati in questo. Abbiamo tenuto il 5 luglio un incontro con i giovani dirigenti per discutere con loro le problematiche inerenti il loro ruolo in azienda alla presenza del nuovo Responsabile della Direzione Risorse Umane di Gruppo e della Responsabile dei giovani dirigenti di Federmanager. E' stato un pomeriggio molto positivo. Una cinquantina di giovani dirigenti hanno portato le loro esperienze, hanno manifestato in modo inconfutabile il loro entusiasmo, la loro voglia di fare, ma hanno anche chiesto che siano dati loro gli strumenti per farlo. Stiamo anche organizzando, d'intesa con la struttura aziendale competente, un corso di formazione che utilizza risorse finanziarie disponibili presso Fondirigenti - Fondo contrattuale bilaterale creato con Confindustria - a cui pensiamo possano partecipare circa 180 colleghi. Avremmo l'ambizione di avviare un processo virtuoso che rafforzi la cultura d'impresa in modo che sia più aderente e più rispondente alle esigenze moderne. Vorremmo che questa nostra azienda fosse punto di riferimento anche all'esterno, che i nostri colleghi fossero anzi contesi, sul mercato complessivo delle aziende industriali.



SISTEMA FERROVIE  
PERIODICO DELL'ASSIDIFER  
FNDAI  
ANNO 16°  
N° 7/2007



Per tutto questo opereremo confermando che, al di là delle critiche, che faremo ogni volta che sarà necessario, Assidifer opererà sempre per il bene dell'Azienda

Nicola Tosto

## Foglio rosa a 16 anni?

**N**on è bello citare un proprio articolo ma, per pigrizia estiva, inizio queste riflessioni partendo dalla chiusa del mio articolo "Quali treni per l'Italia" (F&S n. 2/2007).

A proposito del situazione generale dei trasporti in Italia concludevo: "...mi ribello all'incapacità della politica di rendere coerenti i comportamenti di tutti gli attori interessanti che, volendo ciascuno portare acqua al proprio orticello, provocano disastri. L'attore protagonista è il governo che ha l'obbligo di ben governare il processo, ....ma non basta. La coerenza deve essere ancora più ampia ed investire altri organi dello Stato. Sono, infatti, convinto che l'orgia automobilistica e quella delle low-cost non cesseranno, senza una diffusa presa di coscienza della tragedia che sono, per il paese, la sicurezza stradale e la tutela ambientale. Solo con questa diffusa consapevolezza possono farsi azioni concrete di scoraggiamento del mezzo stradale e di contenimento dell'inquinamento aereo. Certo, quando si assiste alla mancanza di senso della realtà da parte perfino della nostra magistratura, nelle sentenze della Suprema Corte di Cassazione sulla patente a punti e sulle strisce blu, con connesso giubilo dei mass-media e degli organi di stampa, cascano le braccia....!"

All'epoca dell'articolo si sperava molto nella presenza di autorevoli rappresentanti del Governo al nostro convegno del 12 aprile. Purtroppo non è venuto nessuno, né un ministro, né un vice ministro, e nemmeno uno straccio di sottosegretario e questo la dice lunga sulla sensibilità della nostra classe politica rispetto ai problemi di gestione dei sistemi complessi.

Orbene, con tali premesse i giornali del 20 giugno riportano, con scarsa enfasi ma evidente condivisione, la notizia che alla Camera dei Deputati è "passato" un provvedimento per dare il foglio rosa all'età di 16 anni. (La Repubblica: "Foglio rosa a 16 anni, primo si della

Camera". Il Corriere della Sera: "Foglio rosa a 16 anni, via libera alla Camera"). L'emendamento è stato approvato grazie ad un blitz dell'onorevole Gaspare Giudice, deputato di Forza Italia, essendo evidentemente la folcloristica maggioranza di centro sinistra impegnata in cose più importanti che tutelare la vita dei nostri giovani adolescenti. Perché della vita si tratta. Ma ve lo figurate quale sarà la gestione reale di un simile provvedimento? Ragazzini di 16 anni, purché in possesso del patentino per motorini, faranno un corso farsa di 10 ore presso autoscuole private (che ci guadagneranno fior fiore di "euro"), quindi potranno guidare anche di notte e in autostrada purché accompagnati da un parente, titolare di patente B. Speriamo che nel prosieguo dell'iter di approvazione qualcuno si renda conto della gravità della cosa. Per inciso: questa è la strada aperta alla patente a 16 anni.

Non so se oggi il foglio rosa si prende a 17 o 18 anni e non so se l'accompagnatore titolare di patente B deve essere patentato da 10 o qualsivoglia anni. Non sono questi possibili paletti la soluzione del problema. La realtà è che con provvedimenti separati di vari organi nonché del Parlamento si continua ad incentivare il trasporto individuale su strada, senza preoccuparsi minimamente degli effetti tragici che questo comporta.

Non voglio volutamente insistere sulla ricaduta negativa per le ferrovie, questa cosa diventa secondaria dinanzi alle vite umane perse. Penso però che noi ferrovieri dobbiamo fare ogni sforzo per contribuire allo sviluppo di un clima culturale di maggiore consapevolezza della situazione.

Certo è che ogni giorno che passa accade qualcosa che ci fa "cadere le braccia". Come dicevo nel precedente articolo!

Sergio Graziosi

## Sante Bianchini ci ha lasciato

E' venuto a mancare nei giorni scorsi il collega Sante Bianchini, un uomo brillante, tosto, figlio sanguigno della terra di Romagna.

Chi ha partecipato, in questi ultimi anni, alla vita sindacale ha apprezzato le sue doti, soprattutto, la incisività negli interventi e negli scritti, sempre chiara e puntuale.

Il nostro sindacato è spesso stato su posizioni antitetiche a quelle di Sante, in particolare per quanto riguarda l'operazione di rappresentanza dei dirigenti, da collocare all'interno della Federazione "naturale" dei dirigenti di aziende industriali italiane.

Un avversario, Sante Bianchini, mai un "nemico": il contrasto politico-sindacale si è sempre svolto nel contesto di una dialettica, a volte aspra, ma sempre estremamente corretta e trasparente.

Ci mancherà, Sante, ci mancherà il tuo stimolo critico, le tue analisi attente e mai banali della realtà aziendale e di politica generale.

Le condoglianze più vive alla famiglia dalla Segreteria generale, dagli organi di Assidifer Federmanager e dalla Redazione di "Ferrovie & Servizi".

# Parliamo di fondo pensione e di ferie

Gli scambi di note che Assidifer ha avuto con l'Amministrazione Dirigenti di Gruppo e che vengono pubblicati in questo numero del giornale, cercano di risolvere due problemi – quello della mobilità fra le diverse Società del Gruppo FS e quello delle ferie – sui quali il sindacato ha ritenuto opportuno di intervenire, in considerazione dell'interesse che essi rivestono per i colleghi.

## Mobilità fra diverse Società del Gruppo FS

Una discutibile interpretazione della norma che ha trasferito all'INPS il fondo pensione FS, limita i nuovi iscritti a tale fondo ai soli dipendenti di Ferrovie dello Stato S.p.A.

Nell'ipotesi si tratti di veri neo assunti, tale interpretazione non avrà conseguenze particolari nelle vicende previdenziali degli interessati, in quanto – per le nuove generazioni – il sistema contributivo – legando le prestazioni successive alla contribuzione – elimina le differenze attualmente esistenti, in ordine all'entità e al metodo di calcolo delle future pensioni. Così non è per i colleghi interamente o parzialmente nel sistema retributivo, attraverso il quale la prestazione è legata – in modo più o meno diretto – alla propria individuale retribuzione.

In sostanza, per un fenomeno legato alla scarsa conoscenza della tematica e – a essere generosi – a inerzia dei sistemi informatici – era accaduto che dei colleghi, trasferiti da FS a RFI, si erano visti iscritti al fondo pensione lavoratori dipendenti, appunto come neo assunti.

Chi ha una conoscenza, anche superficiale della materia, sa che avrebbe significato avere il massimo della pensione con 40 anni di contributi e non con 37 e, inoltre, non sarebbe stata operativa la norma – tipica del fondo pensione FS – che sulla quota "A" della base pensionabile provoca una maggiorazione del 18%. Ecco lo scambio di note tra Assidifer e Amministrazione Dirigenti. (p.p.)

Dottor Carlo Vergara  
Amministrazione Dirigenti FS  
Roma

Negli ultimi anni, in occasione del passaggio intersocietario di alcuni dirigenti del nostro Gruppo, si è verificato un possibile disguido al quale si ritiene di dover porre urgente rimedio.

Alcuni di essi, al momento circa 15, al controllo della loro situazione previdenziale presso l'INPS hanno constatato di non essere più iscritti al fondo pensione, al quale erano iscritti sin dalla loro assunzione, cioè quello di Ferrovie dello Stato, istituito presso l'INPS dall'articolo 43 della legge 23 dicembre 1999 n. 488, ma di risultare iscritti al fondo pensione dei lavoratori dipendenti (AGO).

È di tutta evidenza che un'eventualità di questo tipo, provocherebbe un danno sostanziale ingiustificato in capo agli interessati. Peraltro dalla lettura dei loro bollettini degli stipendi emerge, la corretta continuità dei versamenti dei contributi previdenziali a favore del fondo pensioni delle Ferrovie dello Stato.

Fiducioso che si tratti di un mero disguido tecnico in sede costituzione del rapporto di lavoro con l'azienda ricevente, ti prego di attivarti con cortese sollecitudine, presso l'INPS, per risolvere il problema.

Si allega la stampa della situazione previdenziale di uno dei colleghi interessati.

Cordiali saluti  
Roma, 22 febbraio 2007

Nicola Tosto

Carissimo Nicola,

riscontro con ritardo, e mi scuso, la Tua cortese nota del 22 febbraio u.s. con la quale evidenzi alcuni problemi previdenziali riguardanti un limitato numero di colleghi che, per effetto di passaggio infragruppo, sarebbero stati automaticamente iscritti al Fondo Pensione dei lavoratori dipendenti (AGO), perdendo l'iscrizione al Fondo Speciale FS.

In realtà, caro Nicola, da accertamenti effettuati si tratta di un disguido determinatosi per effetto del mancato controllo del flusso previdenziale elaborato in occasione dei 770.

In sostanza si tratta di una questione di carattere formale a cui stiamo ponendo rimedio, fornendo all'INPS un tracciato corretto e, comunque, i colleghi del Fondo Speciale non avrebbero mai subito pregiudizi poiché, da ultimo, i dati previdenziali vengono forniti allo stesso Fondo da questa struttura e, quindi, non c'è alcuna possibilità di equivoci.

Ti prego, pertanto, di tranquillizzare tutti i colleghi che presto sarà anche formalmente sanata questa situazione che, ripeto, non avrebbe mai determinato alcun danno per gli stessi.

Un caro saluto

Carlo Vergara

## Comunicato Assidifer sulle ferie

Faccio seguito al precedente comunicato sullo stesso tema, che a causa dell'eccessiva sinteticità ha determinato qualche dubbio e/o perplessità, per precisare.

L'art. 7 del CCNL dei dirigenti recita:

"1. A partire dal 1° gennaio 1980, il dirigente ha diritto, per ogni anno di servizio, ad un periodo di ferie, con decorrenza della retribuzione, non inferiore a 35 giorni. Fermo restando quanto previsto dall'art. 2109 del codice civile, il predetto periodo di ferie va goduto per almeno due settimane, consecutive in caso di richiesta del dirigente, nel corso dell'anno di maturazione e per ulteriori due settimane nei 24 mesi successivi al termine dell'anno di maturazione.

2. ...omissis... 3. ...omissis... 4. Fermo restando il principio dell'irrinunciabilità delle ferie, qualora eccezionalmente il periodo eccedente le 4 settimane di cui al precedente comma 1 non risulti comunque fruito, in tutto o in parte, entro il primo semestre dell'anno successivo, verrà corrisposta per il periodo non goduto un'indennità pari alla retribuzione spettante da liquidarsi entro il primo mese del secondo semestre di detto anno".

Da quanto precede si deduce che, dato per scontato che ciascuno deve usufruire nel corso dell'anno di maturazione di almeno due settimane di ferie, alla luce della nota del dott. Vergara può avvenire che al 30 giugno dell'anno successivo si abbiano: 1) ferie residue fino a 11 giorni; 2) ferie residue più di 11 giorni.

Nel primo caso finora si procedeva automaticamente al pagamento; oggi si può chiedere il rinvio, che ai sensi dell'art. 7 del CCNL può andare fino a 24 mesi successivi all'anno di maturazione. Nel secondo caso si può chiedere il rinvio fino a ulteriori 6 mesi per 11 giorni e fino a 24 mesi per il periodo eccedente.

E' del tutto evidente che quest'ultimo caso deve essere considerato eccezionale essendo interesse di tutti noi di fruire regolarmente le ferie. Anche per questo motivo ringrazio il dott. Vergara per la sensibilità dimostrata per venire incontro alle nostre richieste.

Nicola Tosto

Nel riportare lo scambio di corrispondenza intercorso con l'Amministrazione dirigenti sulla materia delle ferie, ricordo ai colleghi alcuni punti fermi, con la speranza di contribuire a fare chiarezza e di non aumentare la babele di interpretazioni e disposizioni. Lo farò con il metodo, che ritengo più immediato, delle domande e delle risposte.

### • A quanti giorni di ferie abbiamo diritto ogni anno?

- A 35 giorni.

### • Come vengono conteggiate?

- L'azienda sostiene, che il CCNL debba essere interpretato in modo tale che ogni giorno di ferie debba valere 1,2 giorni. Premesso che sul punto è tuttora presente una diversa interpretazione fra Confindustria e Federmanager (con il risultato che ogni azienda si regola autonomamente) se fosse passata l'interpretazione dell'azienda, i giorni di ferie si sarebbero ridotti a meno di trenta. Il compromesso, a suo tempo ideato, che per la verità non a tutti è piaciuto, è che se in una settimana si prendono cinque giorni continuativi (dal lunedì al venerdì compreso) di ferie, ne vengono contati 6, perché vi si comprende anche il sabato. La stessa cosa accade quando si prende di ferie il venerdì e il lunedì immediatamente successivo.

### • Quando scadono le ferie?

- Il testo dell'articolo 7 del CCNL per i dirigenti di aziende industriali è stato parzialmente modificato per recepire le nuove disposizioni introdotte, in materia di ferie, dal decreto legislativo n. 66 del 2003, come modificato dal decreto legislativo n. 213 del 2004. In sostanza il periodo di ferie, riconosciuto dal contratto, non inferiore a 35 giorni, "va goduto per almeno due settimane, consecutive in caso di richiesta del dirigente, nel corso dell'anno di maturazione e per ulteriori due settimane nei 24 mesi successivi al termine dell'anno di maturazione". L'unica variazione rispetto al testo della legge attiene al termine di possibile differimento delle fruizioni delle ulteriori due settimane, che nel contratto è stato portato a 24 mesi, mentre la legge lo fissa a 18 mesi. Si è valutato che la previsione di un maggior periodo possa consentire una possibilità più ampia, da parte dei dirigenti di fruizione delle ferie. Dunque il dirigente, nel rispetto del disposto dell'articolo 2109 codice civile, fruirà di almeno due settimane di ferie nell'anno di maturazione, che saranno consecutive se formulerà apposita richiesta. Le ulteriori due settimane di ferie potranno essere fruito entro i 24 mesi successivi all'anno di maturazione. Il comma 4 è stato parzialmente modificato esclusivamente allo scopo di adeguare la disposizione contrattuale a quella di legge e quindi prevede che "fermo restando il principio di irrinunciabilità delle ferie, qualora eccezionalmente il periodo eccedente le 4 settimane non risulti comunque fruito, in tutto o in parte, entro il primo semestre dell'anno successivo, verrà corrisposta, per il periodo non goduto un'indennità pari alla retribuzione spettante da liquidarsi entro il primo mese del secondo semestre di detto anno". Pertanto l'azienda, decorsi sei mesi dal termine dell'anno di maturazione, provvederà al pagamento di un'indennità sostitutiva per i periodi di ferie eccedenti le quattro settimane, che dovessero risultare ancora non fruiti. Vale la pena di ricordare che, ai sensi della richiamata normativa di legge, il periodo di 4 settimane, invece, non può essere sostituito dalla relativa indennità per ferie non godute, salvo il caso della risoluzione del rapporto di lavoro. Ciò premesso, su intervento dell'ASSIDIFER, l'Amministrazione dirigenti di gruppo, ha ritenuto di dare una disciplina di maggior favore per il dirigente e, con riferimento al periodo di ferie (non più di 11 giorni) altrimenti a pagamento – se non usufruite entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di maturazione – prevede – a domanda esplicita da presentare entro il 15 del mese di giugno – di dare la possibilità all'interessato di usufruire di tale periodo entro il mese di dicembre dell'anno successivo a quello di maturazione.

Resta da precisare che decorso tale ultimo termine, se dovessero permanere giorni di ferie non godute (sempre nel numero di 11), saranno messe in liquidazione nei tempi tecnici necessari.

### • Che fine fanno le ferie non godute?

- Partendo dal presupposto che le ferie non possono essere monetizzate, se non in occasione della risoluzione del rapporto di lavoro, il termine di 24 mesi non può essere considerato perentorio. Certo è che se si lasciano passare due anni senza aver fatto tutte le proprie ferie (ivi compresi gli 11 giorni monetizzati) probabilmente si tratta di colleghi definiti nella scienza dell'organizzazione "workaholic".

Paolo Parrilla

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

SOLD DOMANI

HDI  
ASSICURAZIONI

Al tuo fianco, ogni giorno

# Rimini, un mese dopo

Ad ormai un mese dalla presentazione del Piano di Impresa, proviamo a sintetizzarne gli elementi che sono sembrati più significativi e a fare qualche considerazione sui riflessi che il Piano stesso indurrà sulle nostre azioni quotidiane.

Se non altro, perché vorremmo dimostrare di non essere legati a una "cultura statalista propria del garantismo e della conservazione", ma di avere ben a mente la logica dei costi e dei ricavi, avendo, tra l'altro, soprattutto noi dirigenti giovani, cominciato ad operare in un contesto già "a risorse limitate", che poco margine lascia ad eventuali comportamenti dissennati e non improntati a quel rigore e a quel dinamismo che sono presupposto di base di ogni azione manageriale.

Il Piano convince soprattutto per la chiarezza con la quale è stata evidenziata la situazione attuale: ritengo che un contesto in cui le perdite sono pari al 30% del fatturato, l'indebitamento sia pari a una volta e mezza il fatturato stesso e ci sia, pertanto, l'assoluta impossibilità di autofinanziarsi dovendo, per di più, investire, sia tra i più critici in assoluto, in una realtà aziendale complessa come la nostra.

E convince anche per la rapidità dei correttivi applicati, che già alla fine di quest'anno, se le previsioni saranno rispettate, ci consentirebbero di riportare il margine operativo lordo da -650 milioni di euro a zero e il risultato netto dagli ormai "tristemente noti" -2.116 milioni di euro a -697 milioni di euro. Come dire che, nel volgere di un anno soltanto, vogliamo mettere da parte il capitolo "risanamento" per passare, dal 2008 in poi, alla fase di sviluppo. Le tappe che il Piano prospetta sono molto precise e le scadenze ravvicinate: entro il 2009 il Gruppo dovrebbe vedere risanati i conti del bilancio consolidato, e, a fine Piano, tutti i settori dovrebbero essere a risultato netto almeno zero, se non positivo. Anno fondamentale, il 2008: la vera "spina dorsale" del Paese e della sua economia, la nostra "rete forte" da Milano a Napoli, dopo un decennio di congestione, si irrobustisce delle prime tratte di alta velocità e, soprattutto, alta capacità. Soprattutto su queste attivazioni, che si verificano ormai in stretta successione e per il cui conseguimento si sta, tra l'altro, chiedendo alle realtà territoriali del Gruppo un grande sforzo di coordinamento affinché i treni possano mantenere orario e puntualità nonostante la forte concentrazione di attività costruttive interferenti con la circolazione, si basa il Piano nella sua porzione di "sviluppo", che punta, soprattutto, a tre obiettivi di incremento dei volumi, da qui al 2011:

- un **+14%** al mercato della **media-lunga percorrenza** e soprattutto sulla "spina dorsale", pur scontando una perdita del 15% del mercato stesso a favore dei nuovi competitori;
- un **+35%** al **traffico regionale**, la cui crescita è legata soprattutto al trasporto nelle grandi aree metropolitane, e quindi strettamente correlata alla maggiore disponibilità della rete "storica" in prossimità dei Nodi e alla possibilità di adattarne i sistemi tecnologici per accrescerne la capacità;
- un **+20%**, sempre nell'arco di Piano, al mercato delle **merci**.

Sulla nuova infrastruttura si basa il **90%** della maggiore offerta viaggiatori presente nel nostro Piano di Impresa. Fondamentale, direi "la vera svolta", avere reclamato e introdotto nel Piano il concetto di **esigibilità** dei contratti con lo Stato, ed avere dato una scossa, per così dire, a un rapporto che era divenuto sempre meno chiaro e trasparente. Solo nel 2007 il riconoscimento economico del valore dei servizi prestati allo Stato vale 540 milioni di euro, ed è uno degli elementi finanziari più importanti dell'azione di risanamento del corso.

Grandissima attenzione, poi, ai **"costi"** e ai **"ricavi"**: qui si innesta la principale critica a noi Dirigenti, colpevoli di conoscere solo

"pezzi" di processo e quindi, di non possedere una vera "cultura dei costi". Certo è che la carenza di comunicazione tra le Società del Gruppo, che ha contraddistinto le passate gestioni, non ci ha aiutato molto a ricostruire e razionalizzare i processi di lavoro che la divisionalizzazione, prima, e la societizzazione, poi, avevano disarticolato, soprattutto nel momento in cui ogni Società si è data una organizzazione che poco teneva in conto i necessari "agganci" alle altre strutture del Gruppo che avrebbero garantito quella sinergia necessaria che, invece, questo Piano e la sua concezione "integrata" riportano, correttamente, in primo piano tra gli ingredienti fondamentali.

Sul fronte dei ricavi, nasce la distinzione tra servizio **"universale"** e servizio **"di mercato"**. Il primo è il servizio, "non redditivo", per il quale si richiede l'intervento finanziario dello Stato, che metterà a gara il servizio stesso; il servizio di mercato sarà, invece, gestito sulla capacità delle Imprese di trasporto ferroviario di fare utili su "libero spazio regolato". Nel 2006, i ricavi da mercato Trenitalia valgono 4.052 milioni di euro e sono il 60% circa dei ricavi totali. Nel 2011, alla fine del Piano, è previsto un incremento degli stessi ricavi annui da mercato a 6.470 milioni di euro, che sono sempre il 60% rispetto ai 10.819 milioni di euro complessivi stimati.

In effetti, le strutture dei business dei servizi a media-lunga percorrenza e merci che ci sono state mostrate a Rimini indicano un certo numero di treni il cui risultato netto è negativo. Nel primo caso si tratta di un problema di scarsa frequentazione, per i treni merci del traffico "diffuso" il problema è, invece, legato ai bassi ricavi, mentre, in generale, i costi del servizio di trasporto merci Trenitalia sono più alti (21,6 euro a treno\*km) rispetto a quelli dei "newcomers" (14,5 euro a treno\*km).

Da queste considerazioni nasce il concetto di **"servizio universale"**, che, tuttavia, crediamo potrebbe creare non pochi problemi ai nostri stessi clienti, soprattutto ai viaggiatori che utilizzano i servizi ferroviari a media-lunga percorrenza "combinando" il loro viaggio tra "rete forte" e rete, per così dire "universale". Succede, infatti, che il permanere dei "differenziali" fra le diverse aree del Paese, specie, ma non solo, nel Meridione, potrebbe disincentivare l'uso della modalità ferroviaria.

Insomma, vincerebbe la logica del mercato, ma si perderebbe il concetto che vede le dinamiche di crescita economica delle aree periferiche, legate ad una accorta integrazione fra le reti locali e la rete "forte" del Paese. Un concetto finora presente in tutti i documenti di Pianificazione Nazionale dei Trasporti e che, se smentito dai fatti, nel caso in cui lo Stato considerasse non sostenibili i servizi "universali", potrebbe orientare la domanda da e verso quelle aree, su altre modalità.

Il nostro Piano, tuttavia, pone la **"qualità"** del servizio percepita dal cliente come leva per incrementare i volumi di traffico; qualità espletata attraverso i requisiti di puntualità, sicurezza, pulizia, assistenza e informazione alla clientela su tutta la rete nazionale. E questo potrebbe essere un "metodo" per recuperare molti servizi, attualmente in area potenzialmente "universale", all'area del mercato. Del resto, un esame dei dati viaggiatori Trenitalia dell'ultimo triennio evidenzia, per ciascun "brand", una diretta corrispondenza tra andamento dei volumi ed "attenzione" manifestata verso i clienti: dal 2004 al 2006, da 7,9 a 8,9 milioni i viaggiatori\*km degli Eurostar, dai 6,9 ai 7,5 milioni i viaggiatori\*km degli Intercity, ma da 1,6 a 1,4 milioni i viaggiatori\*km del segmento notte nazionale.

Il **trasporto regionale** costituisce, comunque, il segmento nel quale sono state individuate le maggiori opportunità di crescita, e, soprattutto, la possibilità di generare utili attraverso una con-

trattualizzazione **pluriennale** del rapporto con le Regioni. I valori "obiettivi" dei ricavi unitari attesi al 2011, come corrispettivo contrattuale e come introito da traffico, sono stati tratti da un "benchmarking" con i corrispondenti valori attuali di SNCF e DB (rispettivamente, 9,9 centesimi di euro a passeggero\*km, il corrispettivo contrattuale e 7,3 centesimi di euro a passeggero\*km, l'introito). I nostri valori attuali sono, rispettivamente, 6,8 e 3,5 centesimi di euro.

Il Piano di Impresa va supportato da una veloce realizzazione degli **investimenti**, al fine di conseguire rapidamente obiettivi funzionali ed economici significativi. Ciò implica sia una selezione degli investimenti, concentrando le risorse su quelli più produttivi, sia la riduzione dei tempi di progettazione e costruzione, rispettando costi e tempi di realizzazione.

Sui **gruppi di lavoro** intersocietari, ritengo interessanti le considerazioni svolte sulla pulizia, sulla puntualità e sulla manutenzione.

Per la **pulizia** è stata costituita una task force straordinaria, poiché si tratta dell'elemento di maggiore sensibilità nei confronti della clientela e del Paese. L'idea è efficientare le imprese del settore, mediante la "tracciabilità" delle risorse impegnate negli appalti, il coinvolgimento delle stesse in giornate di formazione specifica, la modifica del sistema dei controlli, l'introduzione, nei contratti, di standard quantitativi puntuali per tipologie di intervento ed aree omogenee. A livello economico sono state ribadite la sistemica applicazione delle sanzioni fino alla risoluzione dei contratti e l'introduzione di un sistema premiante.

Sull'argomento **"puntualità"**, sono state rilevate dall'analisi l'ancora insufficiente cognizione del valore del tempo già in fase di programmazione dell'orario e una certa tendenza a "gestire in emergenza" un elemento essenziale della qualità percepita dalla clientela. Non tutti gli elementi che concorrono alla progettazione dell'orario sono, infatti, conosciuti e consolidati. E tra essi, è indispensabile la corretta definizione delle attivazioni e delle indisponibilità infrastrutturali e degli interventi manutentivi di maggiore impatto.

Infine, l'analisi sulla **manutenzione** evidenzia un "vuoto" generazionale di risorse, comune a RFI e a Trenitalia, pari a circa 10 anni, nel range tra i 35 e i 45 anni, e in un contesto che diviene sempre di più ad alto contenuto tecnologico. E' necessario introdurre "patenti" che identifichino le competenze e le professionalità singole e di gruppo, e devono essere ben identificati gli oggetti della manutenzione; da sottolineare ancora una volta l'importanza di utilizzare al meglio i periodi di minor traffico per gli interventi manutentivi.

Il valore di un'Impresa si crea anche attraverso i rapporti con le risorse umane che ci sono affidate. Su questo versante, il responso della recente **analisi di clima** è, direi, spietato: non siamo aperti all'ascolto, non siamo capaci di diffondere in modo adeguato obiettivi, politiche e strategie; il sistema di valutazione delle risorse non è adeguato, e manca la trasparenza del sistema incentivante. Credo sia necessario rivedere il nostro modo di comunicare, tra noi stessi Dirigenti, prima ancora che con i nostri collaboratori. Sono convinto che l'armonia e la collaborazione tra di noi sia un buon esempio per la diffusione di idee e di innovazione. Ottima l'iniziativa di rendere disponibile il materiale sul Piano di Impresa per la sua diffusione e discussione, e per un "ritorno di clima" alla Direzione Risorse Umane, ma più importante e urgente è, a mio avviso, dare attuazione concreta al progetto di ricostruzione delle "regole", e cioè l'organizzazione, i ruoli, le responsabilità, le carriere e le retribuzioni.

Salvo D'Alfonso

## Alta velocità: sì, ma piano piano

Grande interesse e grande attesa fra i partecipanti al 48° Corso ISTIEE per quello che Mauro Moretti, Vincenzo Soprano e Michele Elia avrebbero detto, insieme agli altri relatori invitati, sullo stato dell'Alta velocità/Alta capacità ferroviaria italiana.

Grande interesse da parte della stampa e forte presenza di un pubblico che raramente si conta così numeroso ad eventi culturali come è quello organizzato dall'Istituto trasporti per l'integrazione economica europea dell'Università di Trieste. Un pubblico che, certo, un po' di delusione per il mancato arrivo dei preannunciati big FS l'ha avuta, big tutti e tre assenti all'ultimo istante per i soliti "...improrogabili improvvisi impegni!". Vero è che la grandezza e la forza del Gruppo FS, come ha sostenuto qualcuno, sta non soltanto nella visibilità dei Capi, quanto nell'affidabilità e nella capacità professionale di tutti i suoi uomini, anche quelli meno conosciuti al grande pubblico: i sostituti dei big, in effetti, hanno svolto il compito di rappresentarli nel migliore dei modi, senza lasciare poi eccessivi rimpianti per le pur qualificatissime assenze.

Certo, compito particolarmente difficile quello di Franco Marzioli, catapultato da Roma a svolgere la impegnativa relazione generale di apertura del Corso al posto del suo Amministratore Delegato! Un compito comunque assolto nel migliore dei modi da parte di un affatto imbarazzato o intimorito improvvisato relatore, al quale è andata la gratitudine degli organizzatori per aver "coperto" una così importante defezione. Brillante, efficace, padrone della materia, certamente non con la carica istrionica e carismatica del suo Amministratore Delegato ma di sicuro con buona competenza, Marzioli ha affermato che i prossimi anni saranno strategici per le FS "...con oltre due miliardi di euro di investimenti in materiale rotabile e con il potenziamento infrastrutturale di 1.250 km di rete esistente lungo le linee Torino - Venezia e Milano - Napoli".

Passando ad esaminare lo stato di avanzamento delle realizzazioni dell'AV/AC, Marzioli ha informato l'uditorio che, completate come è noto le tratte Napoli - Firenze, Torino - Novara e Padova - Venezia, sono in avanzato stato di costruzione la Novara - Milano - Bologna - Firenze e la Foggia - Bari mentre la Venezia - Trieste (con proseguimento verso Lubiana) è in fase di progettazione. Tutti i progetti nazionali sono dunque

improntati ad un'ottica di stretta connessione con quelli europei nei quali, soprattutto per i Corridoi n. 5 e 10, l'Italia è parte fortemente interessata ed attiva. Obiettivo primario di FS, ha detto Marzioli, è completare il tratto Milano - Napoli già entro il 2010. Per quanto riguarda le caratteristiche della linea, si prevede una velocità massima di esercizio di 300 km/h e la capacità di frequenza di un treno ogni due minuti e mezzo, pari a 24 treni/h per senso di marcia.

Molti gli interventi che hanno illustrato lo stato di avanzamento dei lavori per l'alta velocità europea. Tra i più interessanti quello dell'ing. Rudolf Koller, responsabile "Gestione del traffico ferroviario austriaco e progetti OBB" che ha annunciato che l'Austria conta di ultimare i trafori ferroviari sulle linee interne Graz - Vienna - Salisburgo entro il 2012. "Da tale data saremo in grado di ridurre i tempi di percorrenza dei treni lungo la tratta di un'ora circa" - ha detto - aggiungendo che "le OBB sanno bene che solo attraverso una maggiore collaborazione tra le ferrovie dei Paesi confinanti sarà possibile portare avanti validi progetti di carattere transnazionale".

L'intervento del Sottosegretario ai Trasporti della Slovenia, Boris Zivec, ha ripreso la trattazione di argomenti più strettamente politico-economici. Di grande attualità il dibattito argomento della interconnessione della rete slovena con quella italiana, tratto nodale del Corridoio n. 5, orientata peraltro a favorire lo sviluppo dei porti di Trieste e Capodistria. L'Alto Adriatico, dopo una lunga storia fatta di luci e ombre, si pone come terminale dei traffici marittimi diretti nel cuore dell'Europa in netta competizione con i grandi porti del Nord. Lo sviluppo dei traffici deve essere necessariamente supportato da un valido sistema di trasporti. La Slovenia - ha detto Zivec - è ben consapevole di rappresentare un anello importante nella programmazione e nella progettazione delle vie di traffico dell'articolato sistema politico-economico del centro Europa.

La seconda giornata, aperta dall'intervento dell'Assessore regionale ai Trasporti, Ludovico Sonogo, è stata tutta incentrata ad indicare la valenza strategica delle realizzazioni ferroviarie AV/AC per la Regione Friuli Venezia Giulia e per il Paese nell'ottica della trasversalità europea dei trasporti.

Veramente ottimi gli interventi di Enzo Marzilli - chiamato a

sostituire un altro illustre assente al Corso, l'Amministratore Delegato di RFI, Michele Elia - e di Alessandro Fiorentino, sostituto di Vincenzo Soprano, Amministratore Delegato di Trenitalia, i quali hanno sviluppato la tematica dell'AV/AC nelle distinte ottiche del regolatore del sistema e commerciale del vettore illustrando, con ricchezza di particolari, soprattutto le nuove tecnologie e i servizi AV dei principali vettori europei. In particolare riguardo ai sistemi di segnalamento e sicurezza d'esercizio, ha detto Marzilli, il Gruppo Ferrovie dello Stato si pone attualmente nella posizione di leadership europea.

La competenza e la capacità professionale di chi lo sviluppo dell'Alta velocità la vive tutti i giorni nei fatti concreti si è manifestata in modo evidente negli interventi dell'ing. Andrea Salemmè, Direttore Generale TAV, e dell'ing. Pierniggiorgio Paolucci, Presidente del Consorzio CEPAV 1 i quali hanno illustrato in modo davvero brillante ed esaustivo le questioni strettamente connesse con la progettazione e la realizzazione delle grandi infrastrutture. L'interessante e completa esposizione, spesso arricchita dal racconto di episodi di vita vissuta, ha permesso alla platea di percepire come si realizza una grande opera, quali difficoltà si è chiamati spesso a superare, quali enormi problemi e contenziosi a risolvere, sempre nel rispetto dell'ambiente e del territorio.

Tanta gente, ottime relazioni, alto valore scientifico degli interventi, dibattito vivace e molte domande ai relatori: questa un po' la sintesi dei tre giorni del 48° Corso internazionale ISTIEE. Fra le tante domande, forse la più "cattiva" è stata posta all'ing. Sonia Suadi che è intervenuta in rappresentanza del Consorzio ferroviario *Lyon Turin Ferroviarie*. Qualcuno, dalla platea, ha chiesto all'ing. Suadi se era possibile fare delle previsioni sui tempi di realizzazione delle tanto contestate opere infrastrutturali di alta velocità sull'asse Torino - Lione e lei, rispondendo molto saggiamente che quella domanda era assai meglio rivolgerla ad un politico che ad un tecnico, ha azzardato che, nonostante le vicende che tutti conosciamo, piano piano, anche l'alta velocità su quella tratta si farà. Sì, forse si farà, magari piano piano!

Roberto Manta

## La risoluzione dei conflitti nell'ambito aziendale

Per rispondere in modo esaustivo e più completo ai Colleghi, che hanno manifestato un vivo interesse verso gli argomenti trattati nel precedente articolo di Maria Martello, (cifr. n. 6/2007 di Ferrovie&Servizi), si pubblica l'articolo che segue che continua a sviluppare l'argomento dei rapporti relazionali interni all'azienda, passando dalla fase del "capire le proprie necessità e le proprie emozioni per relazionarci con gli altri", a quella dello "scontro-confronto". Scontro-confronto con i capi, i colleghi, i collaboratori. Dallo scontro si può passare al danno se il dirigente non trova canali di elaborazione e non è in grado di gestire il processo relazionale. Il dirigente può e deve fare la differenza ed influire in modo incisivo nella definizione e nella risoluzione dei conflitti, passando dallo scontro alla risoluzione, attraverso un serio e modulato confronto.

Per rendere duraturo ed incisivo il processo della risoluzione è però importante che il dirigente venga preparato all'azione di mediazione con una seria formazione di base.

Eleonora Ceschin

### Dallo scontro al confronto in azienda

In ogni azienda il buon rapporto tra i dipendenti è fondamentale: un team affiatato infatti, produce di più e meglio di un gruppo in cui le incomprensioni si intrecciano con le rivalse e le frustrazioni.

Numerose sono le situazioni di potenziale conflittualità all'interno delle organizzazioni: tra le parti sociali dell'azienda (direzione, sindacati, singoli lavoratori), all'interno dei gruppi di lavoro, tra azienda e cliente, ecc. Il conflitto è sempre presente, secondo il tasso fisiologico proprio di ogni entità sociale. Quando, però, non trova canali di elaborazione, allora crea danni gravi, rallenta l'attività, porta a vertenze giudiziarie lunghe e inutili. E' più opportuno imparare a gestirlo, a prevenirlo e a risolverlo, se pensiamo a quanto tempo ed energie di liberi professionisti, consulenti, dirigenti e impiegati si investono per trattare, concludere accordi, risolvere controversie commerciali, a quanto sia vitale per un'azienda mantenere i legami con le parti e controparti e impegnarsi a migliorarli laddove sia possibile. Quando invece i vissuti sottostanti ad un conflitto trovano spazio e luogo e orecchie competenti trova le vie di elaborazione e si creano le premesse per far chiarezza sulle richieste oggettive da portare avanti e perseguire.

La nuova linea culturale e di intervento denominata "Mediazione per la soluzione pacifica dei conflitti" permette di superarli con grandi vantaggi.

Non propone ai confliggenti coinvolti in seduta congiunta la ricerca di una via di mezzo basata su bonarie rinunce, ma una ricerca della massima soddisfazione di entrambi. Attraverso precise "tecniche" richiede ai contendenti la disponibilità a farsi carico del contrasto, attiva e sviluppa la volontà di affrontarlo così da risolverlo in modo non aggressivo, ma coinvolgente, positivo e duraturo. Potenzia il rispetto di sé e crea l'abitudine a conoscere e dare spazio ai propri vissuti e a quelli dell'altro.

Nell'intervento di mediazione partendo dal rispetto del proprio punto di vista, attraverso un ascolto vero, si giunge al rispetto di quello altrui. Viceversa ogni volta che un contenzioso giunge alle vie legali, senza considerare le costose parcelle degli avvocati e i tempi lunghi delle attese giudiziarie, il profitto va a picco. Il dipendente coinvolto "rende" meno, produce poco. Le rilevazioni oggettive rendono evidente il fenomeno, il bilancio annuale non può che registrarne palesemente gli effetti.

Qualunque poi sia l'esito che il giudice possa stabilire, difficilmente la comunicazione tra le parti potrà riprendere. Il vincitore si sente fermato nella giustizia della sua posizione e rischia di cedere all'arroganza e alla prepotenza, il perdente coltiva sentimenti di frustrazione, di rivalsa, di aggressività. Si creano, anzi, così i presupposti che favoriscono il nascere di nuovi conflitti, sulla base di quelli precedenti non gestiti e non risolti dalle parti. Le parti sono, infatti, rimaste alla superficie, al livello della contesa "esterna" e di delega ad altri della soluzione dei propri problemi. Riteniamo che le aziende possano trovare di grande interesse gli interventi di mediazione quando i contrasti siano già in essere, ma pensiamo che si possa concordare nel ritenere ancora più utile creare la competenza a prevenirli. Solitamente il conflitto, sia manifesto sia latente, si propaga con "effetto onda" dai contendenti all'ambiente circostante, rendendo via via pesante il clima relazionale. Nell'ambiente di lavoro provoca la diminuzione della disponibilità e della fiducia verso gli altri, fa aumentare, in alcuni casi, l'aggressività verbale, ma più spesso quella non verbale, stimola la contrapposizione a danno della collaborazione. E, ancora peggio, riduce la capacità di espressione personale e professionale. Del tutto ovvio, pertanto, che la produttività e la qualità della prestazione diminuiscono insieme alla motivazione. Pertanto, risulta a tutti gli effetti vantaggiosa una formazione che,

attraverso percorsi operativi di educazione alla relazione, secondo i principi della Mediazione, consenta di acquisire una corretta metodologia di approccio nei rapporti di lavoro.

Questa formazione può essere rivolta a dirigenti, impiegati e figure segretariali, raggruppati in modo omogeneo per qualifica professionale, oppure in modo eterogeneo. Dovrebbe avere le caratteristiche di una autoformazione. Deve andare ben oltre il normale corso di aggiornamento che propone suggestioni astratte e che, se il corsista è già in sintonia con quanto ascoltato, serve soltanto per sistematizzare i criteri già seguiti o poco più, non incidendo efficacemente, invece, sulle aree che richiedono cambiamenti. Può diventare il primo passo per la costituzione di servizi di Mediazione all'interno dell'azienda tanto auspicabili anche in considerazione dell'emergenza *mobbing*.

Deve trattarsi di un intervento secondo le migliori metodologie formative, che consenta alle intuizioni ricevute di essere fatte proprie e trasportate nel quotidiano, dove i consolidati meccanismi di personalità, solitamente, hanno il sopravvento. Un processo di cambiamento altrimenti non fattibile in maniera automatica quando si torna alle proprie funzioni.

### L'intervento e la responsabilità del dirigente nell'azione di mediazione

Può una singola persona, il dirigente, fare la differenza in organizzazioni complesse?

Essere Dirigenti non è mai stato semplice, ma i cambiamenti radicali che hanno luogo oggi rendono questo compito ancora più complesso e difficile. A volte la presenza di micro e macroconflitti rende difficile guidare l'azienda verso i livelli desiderati: si guasta il clima relazionale, viene minata la coesione dei team di lavoro, diminuisce la motivazione e aumenta il senso di fallimento.

Il calo dell'autostima e la demotivazione diventano le reazioni più frequenti di fronte alle situazioni manifestamente o potenzialmente conflittuali.

In questi casi ci si chiede se si hanno sufficienti strumenti personali per far fronte alle prove che la vita professionale (o anche privata) ci pone, preoccupandoci dell'intelligenza razionale, l'unica che sappiamo di aver sviluppato nel corso dei nostri studi. Difficilmente ci interroghiamo sul livello di padronanza dell'intelligenza emotiva, della quale, a volte, non abbiamo giusta consapevolezza o, molto spesso, non ci siamo occupati.

Eppure, questo tipo di intelligenza è così fondamentale da determinare, di fatto, il nostro successo professionale e personale. Occorre svilupparla ed educarla. Inoltre, urge arricchirsi di una nuova metodologia per la gestione dei conflitti, molto accreditata sul piano internazionale: la "Mediazione dei conflitti", in grado di potenziare e arricchire le modalità operative del Dirigente impegnato a governare un universo di situazioni e professionalità in costante cambiamento.

Sto realizzando con successo giornate di formazione con l'obiettivo di far conoscere le A.D.R. (tecniche alternative per la risoluzione dei conflitti) e di porre l'attenzione alla ricerca di modalità di rapporto "con l'altro" e "contro" l'altro, di sperimentare i principi della relazione costruttiva e le competenze per gestire pacificamente i conflitti. Ogni giornata segue una metodologia operativa.

Maria Martello (\*)

(\*) Docente a c. per l'insegnamento di Psicologia dei rapporti interpersonali presso l'Università Cà Foscari di Venezia, formatrice per la Mediazione per la risoluzione pacifica dei conflitti, ideatrice e coordinatrice del corso di perfezionamento "Mediazione dei conflitti" del Centro d'Eccellenza- Cà Foscari, giudice on.presso la Corte d'Appello di Milano. Autore di numerosi saggi tra cui "Conflitti parliamone" Sperling e Kupfer, 2006. mariamartello@alice.it

## QUELLI CHE IL BILANCIO...

Abbiamo finora visto cosa è un bilancio, cosa sono le rimanenze (o magazzino) e cosa è e a che serve la contabilità industriale; abbiamo, quindi, sufficienti elementi per affrontare l'argomento "conto economico" attraverso una analisi e una valutazione, seppur sommaria, dei suoi contenuti.

Come anticipato nel primo articolo cominciamo dal fondo, cioè dal risultato netto.

Esso, in estrema sintesi, è la differenza aritmetica tra ricavi e costi: può sembrare una ovvietà, ma se esistono le condizioni per vendere a 100 si suppone che i miei costi, tutti i miei costi (incluso le imposte), siano inferiori a 100; in tal modo realizzo un risultato netto positivo.

In presenza di risultati positivi il patrimonio dell'azienda cresce, in presenza di risultati negativi il patrimonio dell'azienda si distrugge.

Chi investe capitali in un'azienda, siano essi azionisti di riferimento che comuni cittadini che investono risparmi in azioni, si aspetta che, alla fine dell'esercizio, si pervenga ad un risultato positivo tale da "staccare" dividendi interessanti.

Il conto economico che andiamo ad esaminare è il c.d. conto economico gestionale: ricavi, costi e risultato sono gli stessi presenti nel conto economico civilistico, visto in precedenza, l'unica differenza è la diversa esposizione delle voci, tale da permettere di individuare eventuali aree critiche, quindi di attribuire responsabilità più mirate.

Il risultato netto è dato dal risultato prodotto dalla gestione da cui vengono detratte le imposte sul reddito. E' opportuno sottolineare che le imposte vengono calcolate prendendo a riferimento il c.d. reddito imponibile che quasi mai coincide con il risultato prodotto dalla gestione e ciò perché la normativa fiscale non riconosce in tutto o in parte la deducibilità di alcune tipologie di costo esposte nel conto economico. Detto questo è possibile trovarsi di fronte a situazioni, ancorché particolari, in cui in presenza di risultato positivo prodotto dalla gestione si perviene, per effetto delle imposte come sopra calcolate, ad un risultato netto negativo, così come è possibile il contrario. Il risultato prodotto dalla gestione viene denominato *risultato prima delle imposte* o, utilizzando da ora in poi anche una terminologia anglosassone molto usata nei giornali economici e dai gestori di una azienda, EBT (earnings before taxes).

Risalendo il conto economico si trovano le voci che attengono alla gestione finanziaria e alla gestione straordinaria: le prime hanno a che vedere all'impiego di disponibilità finanziarie (generano un provento) e/o all'utilizzo di denaro, a qualunque titolo, proveniente da varie istituzioni finanziarie (generano una perdita); a questa voce vanno allocate anche i proventi e le perdite relative a partecipazioni detenute in altre aziende; le seconde attengono a proventi e a perdite casuali quindi non strutturali per la gestione tipica, in altre parole non sono ricorrenti (esempio: perdite o danneggiamenti di beni a seguito di eventi naturali straordinari, furti e ammanchi di beni e così via).

Mentre il fatto di tenere evidenziato a parte il risultato della gestione straordinaria è abbastanza intuitivo, meno lo è per quello attinente la gestione finanziaria, ma la spiegazione è abbastanza semplice: in presenza di una gestione oculata, peraltro tutt'altro che semplice, dei flussi finanziari in entrata e in uscita e in presenza di un capitale sociale adeguato non si dovrebbero avere fondi a disposizione né utilizzare fondi di terzi.

A monte di queste voci si trova il risultato operativo o EBIT (earnings before

interest and taxes).

Risalendo ancora si trovano le voci attinenti gli ammortamenti di beni immateriali e materiali (si tratta di quote attribuite all'esercizio del costo sostenuto per l'acquisto di tali beni la cui durata o utilizzo è ultrannuale), gli accantonamenti a fondi vari relativi a costi presunti (passività potenziali) e le svalutazioni operate a voci dell'attivo (oggettiva diminuzione di valore riscontrata rispetto ai valori contabili di beni materiali, immateriali e crediti).

Anche in questo caso queste voci vengono evidenziate a parte, cioè non fra i costi di produzione e/o di struttura: per gli accantonamenti e le svalutazioni ciò è intuitivo, per gli ammortamenti dipende dal tipo di attività svolta, quindi dalla significatività dei beni utilizzati e dalla possibilità/convenienza di poter attribuire tale costo, in maniera puntuale, al prodotto.

Si perviene, quindi al *marginale operativo lordo (MOL)* o EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization).

Il MOL è il riferimento più importante che viene preso in considerazione per valutare l'efficienza gestionale di una azienda: il prezzo di vendita deve almeno coprire i costi di produzione e i costi di struttura. E ciò non accade per il nostro gruppo.

In un recente articolo riportato da La Repubblica e intitolato "OK del Governo al piano industriale FS" è riportato: "gli obiettivi finanziari del piano Moretti-Cipolletta puntano, inoltre, per il 2007 al pareggio del MOL". Dal pareggio del MOL a un risultato netto la strada è lunga e insidiosa!

MOL positivo in una politica industriale sostenibile vuol dire: esistenza di prodotti validi, capacità di incrementare il fatturato, capacità di ridurre i costi per unità di prodotto, capacità di ridurre i costi di struttura, nonché efficientare il sistema. Semplice, no?

Andando ancora a ritroso si trovano, appunto, i costi di struttura, cioè i costi che attengono alle c.d. staff (amministrazione, legale, commerciale, pianificazione e controllo, direzione generale, amministratore delegato e così via) e, come nel caso Italferr, alle commesse di utilità propria (cioè costi non di produzione di cui se ne vuol seguire l'andamento; es. costi di formazione). I costi di struttura sono tutti costi dell'esercizio.

A monte dei costi di struttura si trova il *marginale industriale* dato dal valore della produzione meno i costi di produzione.

I costi di produzione sostenuti nell'esercizio sono costi imputabili allo stesso esercizio solo se attengono a beni e/o servizi venduti nello stesso esercizio (costo del venduto). Si rinvia all'articolo sulle rimanenze per vedere con quali metodologie ciò avviene.

Siamo arrivati al punto di partenza del conto economico che è il *valore della produzione* rappresentato essenzialmente dai ricavi delle vendite e delle prestazioni, dalle variazioni dei lavori in corso su ordinazione (come nel caso di Italferr), da incrementi di immobilizzazioni per lavori interni (es. costruzioni di beni materiali effettuate all'interno dell'azienda: diventando voci dell'attivo dello stato patrimoniale i relativi costi non gravano sull'esercizio).

Si sottolinea come il valore della produzione, o, meglio, i ricavi sono una entità economica da non confondere con il fatturato che è una entità finanziaria/fiscale. Gli importi sono diversi.

Antonio Ceccarelli

I precedenti articoli sono apparsi sui numeri 14/2006, 1/2007, 2/2007, 5/2007 e 6/2007.