

uone notizie dalle anticipazioni di bilancio: MOL positivo e forte riduzione del deficit per il 2007. Sappiamo bene che c'è ancora molto altro da fare, in particolare sul fronte dell'acquisizione di traffico e della qualità del servizio, ma i risultati che si prospettano non erano affatto scontati. Lo sanno bene i dirigenti che tanto si sono impegnati e lo sappiamo bene noi che quei dirigenti rappresentiamo ed ascoltiamo ogni giorno. Il futuro non sarà certo facile, i buoni risultati sono difficili da ottenere, ma ancora più difficili da consolidare e rendere strutturali.

Molte novità sono avvenute ed altre, positive, stanno avvenendo in questi giorni. In particolare sul fronte del rinnovamento e della valorizzazione delle risorse interne. Per molti colleghi giovani si stanno aprendo nuovi spazi e per molti altri potrebbero essere possibili percorsi professionali molto interessanti. Naturalmente non deve succedere che questo comporti la mortificazione delle competenze e dell'esperienza di chi è meno giovane. Una azienda complessa come la nostra ha bisogno di un giusto mix di esperienza, vigore ed entusiasmo che non è riconducibile ad un mero dato anagrafico.

Peralto, l'avvio di un nuovo sistema di valutazione (management review) dovrebbe portare finalmente all'avvio di una procedura strutturata capace di disegnare percorsi di carriera sulla base di valutazioni oggettive dell'esperienza e delle potenzialità, con il coinvolgimento decisivo dei "Capi". In definitiva si tratta di ricercare il migliore utilizzo per tutte le professionalità presenti. Come dire: l'uomo giusto al posto giusto! E' prevista anche una nuova procedura di valutazione delle posizioni e l'avvio di nuovi corsi di formazione, da noi proposti e concordati con l'Azienda, già approvati da Fondirigenti che li finanzia, mirati e coerenti con il piano d'impresa. Sono tutti elementi che meritano attenzione ed apprezzamento. Sappiamo comunque che questo non basta. Sappiamo che sarà necessario investire ancora di più in innovazione tecnologica, in infrastrutture e in nuovo materiale rotabile. Sappiamo che occorre fare ancora di più, ma sappiamo

anche che bisogna comunicare di più e meglio, le cose che abbiamo fatto e che facciamo. Apprezziamo quindi le iniziative recenti tese a far conoscere quello che si è fatto in tema di innovazione tecnologica per la sicurezza e quello che si sta facendo per rendere i treni e le stazioni più pulite e confortevoli.

Il quadro è certamente molto complesso e richiede un grande sforzo da parte di tutti. Da parte del Governo, che dovrà fare le scelte giuste nel destinare le scarse risorse economiche disponibili, da parte dei Sindacati che, nel pieno rispetto dei doveri che derivano loro dalla rappresentanza dei lavoratori, devono trovare il coraggio di consentire le necessarie scelte innovative, da parte nostra, naturalmente, e da parte del Vertice societario che deve investire, soprattutto, in fiducia e responsabilità verso tutte le donne e gli uomini che lavorano in questa Azienda. Siamo certi che dopo un periodo di forte accentrimento decisionale si può e si deve dare maggiore spazio ai colleghi che ogni giorno si confrontano con i problemi concreti e che si impegnano a risolverli. Le responsabilità devono coincidere con i "poteri"

Apprezziamo poi la nuova stagione che sembra aprirsi nei rapporti tra Vertice aziendale ed Assidifer. L'ultimo incontro con il dott. Gabrielli, il dott. Vergara e la dott.ssa Pennacchi è stato molto positivo. Abbiamo affrontato in particolare il tema della valutazione delle professionalità e dei potenziali e, parzialmente, quello della formazione. Ci siamo dati appuntamento a breve per affrontare tutti gli altri temi strategici per noi. Tra di essi lo stato di attuazione del piano d'impresa e l'organizzazione, con particolare riguardo alla logistica. Naturalmente abbiamo chiesto di parlare anche di politiche verso i dirigenti,

con particolare riguardo alle politiche retributive ed incentivanti. L'idea è quella di fare incontri periodici per affrontare i temi emergenti, anche senza particolari formalità, così come noi riteniamo debba avvenire con colleghi che hanno obiettivi comuni, prima di tutto il rilancio dell'azienda. Siamo sempre più convinti che la nostra Azienda ha tutte le carat-



**SISTEMA FERROVIE
PERIODICO DELL'ASSIDIFER
FNDAI
ANNO 16°
N° 9/2007**



teristiche e le potenzialità per dare un contributo al paese non solo in termini economici ma anche in termini di "cultura d'impresa".
Noi ci siamo, come sempre, a supportare ogni iniziativa che vada in questo senso

Nicola Tosto

Management Review. Un progetto per tutti i dirigenti del Gruppo F.S.

I giorno 27 settembre u.s. il dr. Gabrielli, la dr.ssa Pennacchi ed il dr. Vergara hanno illustrato alla Segreteria Assidifer il Progetto denominato Management Review.

Il Direttore R.U. di Gruppo ha introdotto l'argomento ed ha subito precisato che si tratta di un progetto che coinvolge tutti i dirigenti, non solo "i giovani", contrariamente a quanto in un primo momento qualcuno poteva pensare.

Questa precisazione contribuisce a fare chiarezza su un punto importante dell'iniziativa, sul quale siamo sostanzialmente d'accordo, si tratta cioè di un progetto che non esclude nessuno e che mostra come l'azienda tende ad avviare concretamente percorsi di conoscenza delle risorse manageriali, tese anche alla loro valorizzazione, con ricadute formative ed interventi di riequilibrio retributivo.

Nell'entrare nel merito, la dr.ssa Pennacchi prima e poi il dr. Vergara hanno spiegato che il progetto è strutturato in tre step.

Il primo step riguarda i dirigenti max 47 anni.

Fra questi colleghi, attraverso un percorso valutativo articolato in vari elementi cognitivi (schede, colloqui, etc.), verranno individuate quelle risorse a cui far riferimento per la copertura delle posizioni di livello superiore.

Il metodo va nella direzione da noi da sempre auspicata e cioè che bisogna guardare prima al nostro interno per scegliere i dirigenti a cui affidare incarichi anche di più elevata responsabilità.

Il 2° step riguarderà dirigenti che occupano posizioni strategiche/critiche.

Il 3° step riguarderà tutti gli altri dirigenti.

La finalità resta sempre quella di una migliore conoscenza e ottimizzazione di impiego delle risorse.

E' un progetto che tra l'altro ci rimette "in gioco" e ci stimola ad uscire dal guscio, ma questo non può che farci piacere se l'obiettivo è contribuire ad una più corretta e trasparente gestione delle risorse dirigenziali.

Il dr. Vergara inoltre ha ricordato, con particolare soddisfazione e orgoglio professionale, che tutto il lavoro è stato realizzato esclusivamente da risorse interne. Questo consente anche di assicurare il mantenimento del sistema nel tempo.

Bene, anche in questo caso vi è la conferma di quello che spesso abbiamo sostenuto in tema di consulenze: non siamo naturalmente contrari in linea di principio ad apporti esterni per creare progetti, ma se all'interno abbiamo risorse capaci utilizziamole. Da quanto riferito ci sembra che la direzione presa potrebbero essere quella giusta.

Come sempre saranno le azioni concrete e soprattutto i risultati a dirci se si è ben operato. Se risultati positivi ci saranno finalmente si potrà dipanare quello scetticismo, che purtroppo si era diffuso nel passato tra i dirigenti, a fronte di progetti di questa natura, annunciati e quasi mai del tutto realizzati.

Il "Management Review" è un progetto senz'altro credibile e le persone che lo stanno realizzando anche (sono tutti nostri colleghi).

Noi come Assidifer ci auguriamo che vengano realizzati gli obiettivi previsti in tempi rapidi.

La rapidità e completezza di realizzazione del progetto sarà certamente utile anche per migliorare quegli assetti organizzativi necessari a supportare la realizzazione del piano di impresa, che per quanto riguarda i conti mostra segnali positivi, ottenuti anche grazie all'impegno di tutti quei dirigenti che in prima linea stanno dando il loro concreto contributo.

Giuseppe Celentano

CHIAROSCURO

di Claudio Vecchiatti

La completa paralisi del traffico stradale è oramai una triste realtà. Percorrere con l'automobile alcuni nodi come il passante di Mestre (più di due ore, la settimana scorsa, per fare meno di venti chilometri!) o il tratto autostradale tra Firenze e Bologna (sei ore, l'11 settembre, per un autotreno in fiamme e, poi, per una cisterna che ha rovesciato duecento quintali di olio di semi sulla rete stradale) rappresenta un vero e proprio incubo. A ciò si aggiunga il progressivo invecchiamento della popolazione che indurrà molti guidatori "maturi" a lasciare l'auto a casa e usare di più il treno, soprattutto sui lunghi e impegnativi percorsi e in particolare con condizioni meteo difficili. Queste semplici considerazioni fanno prevedere per i prossimi anni una domanda di ferrovia in crescita vertiginosa. Occorre quindi attrezzarsi per riaccuffare quelle quote di mercato viaggiatori e merci che sembravano definitivamente perse! Cari colleghi il futuro è nostro più che mai! La consapevolezza poi di lavorare per arginare la congestione e ridurre l'inquinamento contribuirà a rinvigorire quell'orgoglio di appartenenza a un'azienda che nella sua lunga storia ha sempre operato per il progresso e il benessere del Paese. Benvenute le recenti iniziative di governo e impresa per il potenziamento del materiale rotabile e per l'"obiettivo treni puliti". A presto, speriamo, i miglioramenti attesi!

Il dirigente ferroviario e le nuove normative sulla "sicurezza del lavoro"

Nell'ambito delle funzioni assegnate dalla missione ogni dirigente può trovarsi in condizione di dover assumere delle responsabilità che lo portano a sottostare alle normative inerenti alla sicurezza della circolazione, del lavoro e/o ambientale e non ultimo a quelle riguardanti le attività negoziali.

In particolare la normativa in materia di sicurezza del lavoro negli ultimi anni ha subito un'evoluzione, dovuta al recepimento dello Stato italiano seppur a volte tardivamente, delle varie direttive europee in materia, sia in termini tecnici che sanzionatori.

Con l'avvento del Dlgs 626/1994, che recepisce appunto una direttiva europea, si è introdotto in Italia il concetto dell'organizzazione della sicurezza del lavoro nelle aziende.

Precedentemente la nostra normativa, seppur all'avanguardia in Europa (il DPR 547 risale al 1955), era strutturata in modo da impartire al datore di lavoro degli obblighi da rispettare nell'ambito giurisdizionale della propria azienda di carattere essenzialmente tecnico, particolarmente mirati agli ambienti di lavoro ed alle macchine ed attrezzature usate dai lavoratori nei processi di lavoro aziendale.

Inoltre, per quanto riguarda gli aspetti propriamente ferroviari, il legislatore del 1955 aveva già previsto un'ulteriore normativa che riguardasse la sicurezza per le attività proprie delle ferrovie (che presentano dei rischi del tutto diversi rispetto a quelli - ad esempio - di una qualsiasi azienda manifatturiera); normativa poi emanata con Legge 191/1974 e DPR 469/1979, per la prevenzione degli infortuni negli impianti della allora Azienda Autonoma Ferrovie dello Stato, e che (seppure in atto non adeguata al nuovo contesto istituzionale e organizzativo ferroviario) è comunque tuttora vigente.

La novità introdotta dal Dlgs 626/1994 è sostanzialmente riconducibile all'imposizione fatta al datore di lavoro di "organizzare la sicurezza" nella propria azienda, avvalendosi di apposite figure introdotte dal decreto stesso.

In tal modo la filiera delle responsabilità risulta essere ben definita tra chi deve applicare quanto prevede la legge e chi deve essere semplicemente un consulente.

Le varie figure infatti possono essere collocate su di una linea esclusivamente operativa: datore di lavoro, dirigente delegato e preposto; o su di una linea consultiva: responsabile del servizio prevenzione e protezione, addetto alla sicurezza e medico competente.

Al centro di queste due linee si colloca il "lavoratore" che deve comunque rispettare quanto prevedono le norme.

Tutto ciò pone l'obbligo al datore di lavoro dirigente di stabilire delle misure di prevenzione e protezione che saranno, oltre che di carattere tecnico, anche di carattere organizzativo, a tutela dei propri lavoratori.

Altro principio innovativo, introdotto negli anni scorsi (art.7 D.Lgs.626/1994 per i contratti d'appalto e d'opera; D.Lgs.494/1996 per i cantieri temporanei e mobili), e recentemente implementato e rafforzato (Legge 123/2007, di modifica del citato art.7), è quello di porre in capo al committente dei contratti di appalto - oltre alle responsabilità per la sicurezza del lavoro dei propri dipendenti - anche talune responsabilità per la sicurezza dei dipendenti delle imprese appaltatrici o esecutrici di lavori da esso affidati.

In particolare, con tali recenti modifiche normative è stata introdotta, in capo al datore di lavoro committente dei contratti d'appalto e d'opera, l'ulteriore responsabilità della redazione di un documento denominato "Documento di valutazione dei rischi da interferenze".

Lo scopo di tale incombenza è quello di evitare che durante i lavori di un appalto effettuato all'interno dell'azienda le attività proprie dell'azienda stessa creino dei pericoli ai lavoratori del-

l'appaltatore (è infatti ampiamente provato dall'esame delle statistiche degli infortuni stilate dall'INAIL che la sovrapposizione delle attività di varie imprese negli stessi luoghi di lavoro aumenta il rischio infortunio).

Purtroppo però la scarsa chiarezza e l'incompleta formulazione di tale modifica normativa stanno creando una ulteriore incertezza da parte di chi deve ottemperare alla legge.

A tale scopo con l'ausilio della struttura che si occupa di sicurezza nella Holding e delle strutture Sicurezza di RFI e Trenitalia per tramite del gruppo di lavoro "Sicurezza" di Confindustria saranno posti dei quesiti interpretativi ai ministeri competenti.

Con quanto sopra ho cercato di sintetizzare il più possibile il quadro normativo attuale in materia di sicurezza del lavoro.

Per quanto riguarda in particolare l'ambito ferroviario, oltre alla vigenza delle norme speciali sopra indicate, va anche sottolineato che il perimetro all'interno del quale si svolgono alcune attività è esteso a tutto il territorio italiano; e che le attività di alcuni lavoratori possono essere di carattere itinerante (vedi ad esempio e rispettivamente le attività legate alla manutenzione dell'infrastruttura e della circolazione o di quelle del personale viaggiante sia di condotta che di scorta ai treni).

Tutto ciò comporta che per un'attenta e corretta applicazione delle norme da parte dei dirigenti ferroviari ci sia una corretta interpretazione delle medesime

La figura del "dirigente" e quella del "committente" del gruppo Ferrovie dello Stato, qualora si identifichino in una delle figure previste dal D.Lgs.626/1994, o dal D.Lgs.494/1996, e loro successive modifiche, è sottoposto ad una serie di responsabilità che se non ottemperate lo portano a subire sanzioni di carattere sia amministrativo che - più frequentemente - penale.

Volendo effettuare inoltre un'analisi dei costi della sicurezza in un Gruppo come il nostro possiamo sicuramente dividerli in due grandi famiglie:

- Costi della sicurezza
- Costi della non sicurezza

I primi vanno intesi come costo di tutte quelle misure di prevenzione e protezione che debbono essere effettuate al fine di evitare che si verifichino infortuni; i secondi sono invece tutti i costi delle attività di assistenza legale, costi assicurativi che seppur obbligatori aumentano all'aumentare degli infortuni e non ultimo costi di perdita di immagine difficilmente misurabili ma pur sempre incidenti sull'opinione pubblica che rimane il nostro cliente primario.

Il dirigente che ricopre anche le funzioni di datore di lavoro o tutti gli altri che possono ricoprire quelle di dirigente delegato dal datore di lavoro possono contribuire, applicando correttamente le norme, ad un sicuro risparmio di costi per il Gruppo

Nelle mie funzioni in seno al sindacato di responsabile territoriale del Lazio e per la mia esperienza fatta in diversi settori della Azienda, non ultima quella decennale in materia di sicurezza del lavoro, posso sicuramente affermare che la maggiore difficoltà incontrata dai colleghi nell'applicazione delle leggi in materia di SdL si evidenzia nella corretta interpretazione delle stesse.

L'evolversi continuo della normativa, a volte anche non omogeneo (la citata Legge 123/2007, oltre che delegare il Governo all'emanazione di un Testo Unico che raccolga e coordini le numerose leggi ora esistenti, introduce direttamente ulteriori norme aggiuntive a quelle esistenti), fa sì che "il dirigente ferroviario" sia continuamente sottoposto all'ottemperanza di leggi che necessitano di continui momenti formativi in materia.

Auspicio quindi che il Gruppo organizzi corsi di formazione sia per i dirigenti stessi che per i quadri ad esso sottoposti e direttamente impegnati in attività connesse alla SdL.

Fabrizio Napoleoni

Un chiarimento necessario

Il recente decreto del Ministero dell'economia e delle finanze, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 83 del 10.4.2007, ha creato fra i colleghi, in particolare fra i pensionati, un allarme ingiustificato.

Queste brevi note servono a sgombrare il campo da ogni equivoco:

1.- il provvedimento non si applica agli iscritti al fondo pensione FS, sia in servizio o pensionati, perché i soggetti interessati sono esclusivamente tutti i pensionati già dipendenti pubblici che fruiscono di trattamento a carico dell'INPDAP e i dipendenti o pensionati di enti e amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1 comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, iscritti ai fini pensionistici presso enti e gestioni previdenziali diverse dall'INPDAP.

In realtà l'equivoco si era creato proprio per una scarsa precisione dell'estensore del decreto e, anche, dal sempre criptico e difficile linguaggio legislativo.

Ma se si ha pazienza basta leggersi la norma di rinvio, ovvero l'articolo 1 comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165: "Per amministrazioni pubbliche si intendono tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i comuni, le comunità montane e i loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli istituti autonomi case popolari, le camere di commercio, industria, artigianato, e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del servizio sanitario nazionale".

Ricordo che Ferrovie dello Stato è stata (i) Azienda Autonoma dello Stato fino al 1985, (ii) Ente pubblico economico fino al 1992 e, dall'agosto dell'ultimo anno citato, società per azioni. Ne consegue che, al massimo, la norma potrebbe applicarsi ai pensionati ante 1986, augurandomi che ci siano ancora dei colleghi arzilli e dinamici, andati in pensione prima di tale data.

2.- Per i più curiosi o per chi ha un parente/moglie statale o che sia andato in pensione dalle poste prima del 1999, la trattenuta è dello 0,35% per il personale in servizio e dello 0,15% per i pensionati. Le prestazioni sarebbero state sostanzialmente collegate con la possibilità di ottenere prestiti, anche ipotecari e altri vantaggi collegati con il tempo libero, la formazione e con la grave patologia dell'Alzheimer.

3.- Ultima annotazione: il sistema della contribuzione è basato sul silenzio uguale all'assenso. Ritengo che l'estensione progressiva del meccanismo è in grado di danneggiare seriamente i lavoratori meno accorti e non sindacalizzati. Sicuramente più trasparente è l'adesione esplicita, cosciente e ben documentata.

Paolo Parrilla

I due nemici n. 2

Tempo fa scrissi un articolo dal titolo "I due nemici" riferendomi al fatto che la concorrenza vera nel trasporto terrestre non è fra compagnie ferroviarie sugli stessi binari ma fra la modalità ferroviaria e quella stradale. Che ci sia una spietata concorrenza fra strada e rotaia lo dicono tutti ma la terapia suggerita è sempre quella della concorrenza sui binari. L'assunto della liberalizzazione ferroviaria era che la concorrenza fra compagnie ferroviarie avrebbe portato al miglioramento complessivo della qualità dell'offerta ferroviaria e quindi ad un incremento della quota complessiva del trasporto ferroviario. Questo non è avvenuto in nessun paese di Europa. Al contrario il traffico ferroviario va meglio nei paesi monopolisti come la Francia o dove si sono fatte alleanze fra paesi confinanti, vedi i Thalys fra Parigi e Bruxelles.

In Italia la situazione è al limite dell'assurdo. La liberalizzazione del traffico merci su rotaia ha portato un 10% dei treni/km totali ai privati; si tratta però di produzione tutta tolta a Trenitalia. La maggior parte ai transiti di confine in particolare al Brennero. Chiaro segnale che i privati catturano le nicchie redditizie e con esse i clienti di Trenitalia. In orizzonte 2010, cioè domani, solo in Italia ci sarà la liberalizzazione viaggiatori e sarà peggio che con quella merci. I privati faranno la loro offerta sulle rotte pregiate e la quota di traffico conquistata sarà in sottrazione a Trenitalia. Su tali rotte i privati faranno certamente opportune politiche di marketing offrendo tariffe attraenti ed articolate.

Questo contesto. Restando nel traffico viaggiatori, ho sentito dire che nel primo semestre 2007 esso è diminuito rispetto al corrispondente periodo del 2006, in termini di passeggeri/km. Gli introiti sono invece aumentati per effetto della manovra tariffaria e dell'eliminazione di particolari condizioni di viaggio. In soldoni: ad un aumento medio delle tariffe del 10% ha corrisposto un aumento degli introiti de 5%, chiara la diminuzione dei viaggiatori.

D'altra parte però il load factor è molto basso. Addirittura il 50% circa sugli Eurostar e il 30% sull'AV Roma Napoli. Mi si concedano alcune riflessioni da "Bar dello sport".

La produzione ferroviaria è rigida. Vale a dire che il prodotto non può adattarsi alla domanda, il treno viaggia tutto intero, anche se vuoto, ed il costo non è in tal caso molto inferiore a quando è pieno. Mi sembra allora che la strategia preferibile sia quella dei volumi piuttosto che quella dei prezzi unitari, o per lo meno non è solo questa. Spero proprio che all'aumento tariffario avvenuto (strategia dei prezzi unitari), si accompagni una strategia dei volumi con un ampio ventaglio di offerta così da riempire più possibile i treni.

Nell'aria c'è un serio "rischio Alitalia" e non certo per la similitudine lessicale.

Un mercato non in espansione come quello ferroviario porta alla morte dei concorrenti sottoposti a vincoli come Trenitalia. E' certo opportuna la lotta con il governo per farsi pagare il cosiddetto servizio universale, ma la promiscuità fra servizio pubblico e servizio commerciale è di per

sé fonte di una grande ed intrinseca ambiguità.

Sempre a proposito dei privati rivolgiamo un pensiero ai nostri amici del mondo aereo per solidarietà ed anche perché è istruttivo. Ryanair marcia su Malpensa. L'assurda politica dei due Hub di Fiumicino e Malpensa ed il provincialismo italico regalano una bella torta con le candeline alla compagnia irlandese. Intendiamoci, l'area lombarda se ne avvantaggerà, e questo è bene, ma il nostro sviluppo locale non dovrebbe avvenire in questo modo. Noi ferrovieri, dal canto nostro, stiamo attenti ad una altra conseguenza possibile. Nonostante la scomodità logistica di Malpensa le tariffe di Ryanair potrebbero togliere traffico anche alla nostra Milano Roma Napoli, per esempio. Chi può escludere, che Ryanair in futuro si faccia venir in mente il biglietto comprensivo anche del tratto ferroviario delle Nord Milano per Cadorna? Se non farà addirittura un pensiero sulla gestione diretta di servizi ferroviari di adduzione/deduzione a/dal Malpensa visto che dal 2010 ci sarà la liberalizzazione ferroviaria?

Intanto a Roma si è accesa la lotta per il terzo aeroporto. Viterbo si è lanciata e ci sono soggetti privati pronti a costruire una linea ferroviaria veloce da Orte su Viterbo per colmare la distanza fra le due città.

Riempiamo quindi i nostri treni e facciamo una clientela fedele prima che il giocattolo ci sfugga completamente di mano.

Sergio Graziosi

QUELLI CHE IL BILANCIO...

Dopo aver spiegato cosa è un Bilancio, a cosa serve, come viene rappresentato e quale è il contenuto delle varie voci, mettiamo in pratica cosa si è appreso andando ad esaminare, in questo articolo, il Conto economico consolidato 2006 del gruppo FS ponendolo a confronto con l'analogo Conto Economico 2004, che come è noto, per la prima volta dopo tanti anni (e tante vicissitudini) presentava un risultato "ante imposte" positivo di € 54 milioni contro una perdita di € 2000 milioni registrata nel 2006.

Prima descriviamo dove sono allocate le variazioni più significative; alla fine esprimiamo alcune personali considerazioni sulle cause che hanno portato a tale risultato negativo.

Il Conto Economico che prendiamo in esame è quello gestionale (c.d. riclassificato), che più è semplice da comprendere (i valori sono espressi in milioni di €):

Voci	2006	2005	2004
Ricavi da mercato	5400	5067	4912
Ricavi da Stato/Enti	1306	1808	1806
Tot. ricavi operativi	6706	6875	6718
Costo del lavoro	4708	4593	4470
Altri costi	3461	3124	2646
Capitali costi/var riman	(813)	(970)	(958)
Tot costi operativi	7356	6747	6158
MOL(EBITDA)	(650)	128	560
Amm netti/sval immob	579	487	676
Acc.ti netti/sval cred	241	277	219
Saldo oneri/prov div	(116)	(262)	(339)
RIS OPER(EBIT)	(1354)	(374)	4
Saldo gestione fin	(72)	10	(5)
Comp straord nette	(574)	69	55
RIS ANTE IMP(EBT)	(2000)	(295)	54
Imposte sul reddito	115	170	179
RISULTATO ESERC	(2115)	(465)	(125)
di cui pertinenza Gruppo	(2119)	(472)	(132)

Prendendo in esame le variazioni tra l'esercizio 2006 e il 2004 abbiamo le seguenti variazioni (i valori nella tabella e nei commenti sono espressi sempre in milioni di €):

Voci	2006 su 2004	Variaz %
Ricavi da mercato	+488	+9,9
Ricavi da Stato/Enti	-500	-27,7
Tot ricavi operativi	-12	0,0
Costo del lavoro	+238	+5,3
Altri costi	+815	+30,8
Capitali costi/var riman	-145	-15,1
Tot costi operativi	+1198	+19,5
MOL(EBITDA)	-1210	-216,1
Amm netti/sval immob	+97	+14,3
Acc.ti netti/sval cred	-22	+10,0
Saldo oneri/prov div	-223	-65,8
RIS OPER(EBIT)	-1358	n.s.
Saldo gestione fin	+67	+134,0
Comp straord nette	+629	n.s.
RIS ANTE IMP(EBT)	-2054	n.s.
Imposte sul reddito	+64	+35,7
RISULTATO ESERC	-1990	n.s.
di cui pertinenza Gruppo	-1987	n.s.

Ricavi operativi

Nessuna incremento: sostanzialmente ad un incremento dei ricavi da mercato corrisponde, credo per puro caso, un decremento di pari importo nei ricavi da Stato e da altri Enti.

Costi operativi

Costo del lavoro

L'incremento è dovuto a due variazioni di segno contrario: minor costo derivante dal decremento del numero medio degli addetti (da 100.259 nel 2004 a 98.447 nel 2006) e maggior costo dovuto agli adeguamenti retributivi previsti nell'ambito del rinnovo del CCNL delle attività ferroviarie, ciò porta ad un incremento del costo medio per addetto da € 44589 del 2004 a € 47826 del 2006.

Altri costi

L'incremento è dovuto essenzialmente: (a) maggiore acquisti di materiali di scorta destinati alla manutenzione corrente +388; (b) maggiori costi per l'energia destinata alla trazione +354, peraltro quasi totalmente compensato dal contributo sostitutivo dei regimi tariffari speciali che va a formare la voce "saldo oneri e proventi diversi"; (c) aumento dei costi di pulizia del materiale rotabile e delle stazioni, nonché dei servizi di manutenzione +172; (d) maggiori spese di manutenzione dei beni destinati essenzialmente al parco rotabile +155; (e) ai maggiori costi per trasporti e spedizioni sostenuti da società non presenti nel 2004 nel Gruppo +130.

Capitalizzazioni e variazioni rimanenze

Come spiegato nei precedenti articoli queste voci rappresentano rettifiche in più e/o in meno dei costi (e, in alcuni casi, dei ricavi) di esercizio (ricordate? Se in un esercizio sostengo dei costi per la produzione di ciò che è destinato alla vendita o per la costruzione di beni destinati a divenire delle immobilizzazioni e il tutto non si finalizza nello stesso esercizio, bene, questi costi devono essere "immagazzinati", quindi non devono influire sul risultato dell'esercizio in cui sono stati sostenuti). Pertanto, l'effetto negativo della variazione per -145 va visto come minore rettifica contabile ai costi di esercizio.

Ammortamenti netti e svalutazione cespiti

La diminuzione di 97 deriva, principalmente, da minori ammortamenti per 1518 compensato dal minor utilizzo del fondo ristrutturazione per 1415. La riduzione degli ammortamenti, che riguarda essenzialmente RFI, è conseguente a una valutazione sul prolungamento della vita utile dei beni e alla applicazione della nuova modalità di ammortamento secondo il criterio delle quote variabili (finanziaria 2006) riferite ai volumi di produzione. Il Fondo ristrutturazione ex legge 448/98 è stato costituito a suo tempo per rendere disponibili, a beneficio degli esercizi futuri, importi inclusi

in voci del patrimonio netto originati, tra l'altro, dal maggior valore attribuito ai beni oggetto della cessione di ramo di azienda che portò all'attuale RFI. Tale fondo viene utilizzato essenzialmente per ridurre il costo degli ammortamenti che gravano sugli esercizi.

Accantonamenti netti e svalutazione crediti dell'attivo circolante

L'importo peggiora per adeguare i fondi rischi esistenti a possibili ulteriori perdite future.

Saldo oneri/proventi diversi

La variazione di -223 origina da +354 relativi ai contributi sostitutivi dei regimi tariffari speciali (energia per trazione), che, come abbiamo visto in precedenza, è una rettifica positiva ai costi operativi e da -577 di cui la componente più importante è dovuta a -402 per minori introiti da contratto di programma.

Saldo gestione finanziaria

La gestione finanziaria peggiora nonostante il contributo in conto interessi di 377, non presente nel 2004, concesso alla TAV (Finanziaria 2006).

Componenti straordinarie nette

Il peggioramento di queste componenti, non legate alla gestione caratteristica dell'azienda, è dovuto, tra l'altro, ad accantonamenti per 403 effettuati a fronte del riassetto organizzativo previsto nel Piano industriale 2007/2011 per costi relativi ad esodi e all'accantonamento per oneri straordinari connessi alla ristrutturazione del settore Cargo.

Imposte sul reddito

La variazione è da attribuire essenzialmente alla minor IRAP da pagare.

Risultato d'esercizio

Il risultato, nella fattispecie è una perdita, viene ripartito fra competenza del Gruppo e competenza di Terzi rispetto al Gruppo per tener conto della loro quota di partecipazione in alcune società partecipate.

Considerazioni

Premessa

Ho preso il 2004 come anno di riferimento in quanto presenta risultati positivi ai vari livelli, tuttavia non lo considero un benchmark in quanto non sono in grado di valutare se tali risultati sono stati la conseguenza della migliore struttura organizzativa, della migliore struttura di ricavi e costi, della migliore efficienza possibili.

Ricavi operativi

I ricavi da mercato sono incrementati di circa il 10% a cui corrisponde un incremento del 1,5% dei viaggiatori/km (48190milioni nel 2006) e un decremento del 1,5% delle tonnellate/km (22907milioni nel 2006), quindi il beneficio deriva principalmente da adeguamenti tariffari, peraltro, per quello che si legge, ancora non in linea con i maggiori competitors europei. Ma c'è ancora

spazio per un incremento della produzione "fisica"?

I ricavi da Stato diminuiscono, ma per poterne valutare l'effetto reale sul conto economico bisognerebbe conoscere anche i costi sostenuti per la produzione dei servizi direttamente correlati che non sono stato nelle condizioni di poterlo rilevare dal bilancio che mi è stato messo a disposizione.

Costi operativi

L'incremento sembra dovuto a ragioni abbastanza logiche: il costo del lavoro segue una dinamica salariale (domanda: per fare quella produzione sono state utilizzate efficacemente le 98000 unità?), l'incremento dei costi di pulizia...basta leggere i giornali, le maggiori spese di manutenzione vanno bene in quanto destinate a mantenere in efficienza il materiale rotabile e altri beni di investimento, altri costi connessi a nuove società entrate nell'area di consolidamento nel 2006. La considerazione che mi viene da fare, tuttavia, è: alleggerire i costi operativi da tutte le stratificazioni che si sono accumulate nel corso dei vari anni per supportare logiche industriali del momento. Occorrerebbe, inoltre, una visione più centralizzata dato che tutte le società più significative interagiscono tra loro.

Il risultato operativo, a questo punto, peggiora di 1210. Al peggioramento di 2054 del risultato ante imposte concorrono essenzialmente minori introiti da contratto di programma (problema politico) e significativi accantonamenti per costi straordinari di ristrutturazione previsti nel Piano Industriale.

Nel prossimo articolo analizzeremo lo Stato Patrimoniale riclassificato di Gruppo, da cui rileveremo la situazione finanziaria e la sua evoluzione dal 2004.

Antonio Ceccarelli

P.S. Apprendo, mentre andiamo in stampa, da un articolo apparso su La Repubblica del 22 u.s. che il CdA di FS spa ha approvato la semestrale al 30 giugno 2007 (del Gruppo?) che chiude con una perdita netta (n.d.r. quindi dopo gli accantonamenti per imposte) di € 279 milioni, contro una perdita netta di € 1121 milioni al 30 giugno 2006. Il MOL passa da meno € 310 milioni a più 65 milioni.

Pur non dicendo nulla sull'andamento dei ricavi o, meglio, sulla produzione fisica (passengeri/km e Tonn/km) si rileva che il miglioramento è dovuto ad un aumento delle tariffe, dal 1° gennaio, del 10% e "ai contributi pubblici, più copiosi e regolari". Altro dato: "Le Ferrovie possono permettersi investimenti per 2982 milioni (nel primo semestre). Arriveranno a 7235 nell'intero 2007" (n.d.r. deliberati, in quanto con finanziamenti assegnati? appaltati? realizzati? L'articolo non specifica). E, poi, si cita il piano di esuberi che dovrebbe interessare 9000 unità. Allorché riuscirò a disporre di dati più dettagliati, potrò fare qualche personale riflessione sulle reali cause del miglioramento.

Un caso di mala previdenza

Sono un Dirigente di Trenitalia di 58 anni di età in servizio presso Pianificazione Industriale a Torino, che lavora ininterrottamente dal 1975 e quindi la mia contribuzione complessiva assomma a 38 anni, compreso il servizio militare ed il periodo riscattato degli studi universitari.

Dal 1975 al 1989 lavorai, con la qualifica di Ispettore, presso le Ferrovie dello Stato. Nell'89 presentai le dimissioni per andare a lavorare come Dirigente ai Trasporti Torinesi prima, poi alla Gestione Commissariale Governativa delle Ferrovie Venete; infine, dal 2002, nuovamente in Ferrovie dello Stato, presso Trenitalia, dove lavoro attualmente a Torino (tutte attività nel Fondo Pensioni INPDAl (Istituto Nazionale di Previdenza Dirigenti di Aziende Industriali), ora confluito in INPS):

Quando, nell'89, presentai le dimissioni, avendo già maturato più di 20 anni di contribuzione complessiva (compreso servizio militare e periodo degli studi universitari riscattati), d'ufficio (ossia senza che io lo richiedessi) fu deliberato un trattamento di quiescenza, che, da allora a tutt'oggi, è sospeso (cioè non erogato) per incompatibilità con il reddito da lavoro dipendente (D.L. 17 del 23/1/83, convertito con la Legge 79 del 25/3/83).

Nel novembre 2004 presentai all'INPS di Milano, dove all'epoca lavoravo, domanda di ricongiunzione del primo periodo di lavoro (dal '75 all'89). La richiesta era formulata, sia per ottenere un'unica prestazione pensionistica, al prossimo maturare delle condizioni per la pensione di anzianità, sia per fruire del "Bonus", di cui alla Legge 243 del 23/8/04, provvedimento a favore dei dipendenti che, avendo maturato il diritto alla pensione di anzianità, scelgono di posticipare il pensionamento.

L'INPS rispondeva negativamente, argomentando che, all'epoca della risoluzione del rapporto di lavoro, sussisteva il diritto al trattamento ordinario di pensione in base agli art. 42 e 219 del T.U. n° 1092/1973.

Nel marzo 2005 presentai ricorso, poi più volte sollecitato, avverso tale diniego al Comitato Provinciale INPS di Milano, che lo trasmise al Comitato Amministratore Fondo Pensioni Ferrovieri di Roma. Quest'ultimo, dopo ben due anni di attesa, ha respinto recentemente il ricorso.

Ne consegue che, se smettessi di lavorare (come normalmente succede a 58 anni di età e 38 anni complessivi di contribuzione) fruirei, fino a 65 anni, solo della modesta pensione del primo periodo di lavoro (calcolata sulla base dello stipendio di 18 anni fa e con solo 20 anni di contributi); anche a 65 anni (quando mi verrebbe erogata la pensione del secondo periodo di lavoro da Dirigente) il trattamento economico complessivo risulterebbe penalizzante.

Esistono viceversa precedenti di casi similari, in cui l'INPDAl accolse analoghe richieste. Ho segnalato all'INPS il caso di un ex collega di Roma, Bersigotti Giovanni che aveva prestato, come Graduato dell'Esercito, attività lavorativa per 29 anni, che diede luogo ad una pensione, e, successivamente, attività Dirigenziale presso le Ferrovie dello Stato. Egli realizzò la ricongiunzione, ai sensi dell'art. 5 della Legge 44 del 15/3/73; in tale caso, la pensione fu addirittura erogata per alcuni mesi e, successivamente, restituita. Purtroppo non è oggi possibile invocare il precedente in quanto con la confluenza dell'INPDAl in INPS quest'ultimo considera decadute le norme applicate da

quell'Istituto.

Se avessi dato le dimissioni qualche mese prima (o non avessi riscattato il periodo militare o gli studi universitari) senza maturare i 20 anni di contribuzione, oppure pochi anni dopo (quando, nel '92, l'emanazione del Decreto "Amato" abrogò le "baby pensioni") tutti i periodi sarebbero ricongiunti in INPS; chi oggi ripercorresse la stessa carriera, avrebbe tutti i periodi ricongiunti in INPS.

Si afferma che tutto dipende dal fatto che, nell'89, quando diedi le dimissioni, avevo "diritto" a pensione; in realtà io cambiai solo lavoro; non chiesi la pensione (non mi interessava), non ne ho mai fruito e dunque il "diritto" (condizione di vantaggio) è stato solo il riconoscimento di un titolo, a suo tempo acquisito, ma non si è mai concretizzato. Di "diritto" si poteva ben parlare viceversa quando, prima dell'83, al "diritto" corrispondeva la materiale erogazione della pensione.

Nonostante una circostanziata lettera dell'Associazione Nazionale Dirigenti Aziende Industriali Assidifer Federmanager (a cui do atto dell'intervento a mio favore), in cui, condividendo la mia richiesta di ricongiunzione, perché ritenuta "giuridicamente corretta, nonché per ovvi motivi di equità rispetto ai colleghi che hanno percorso una carriera professionale analoga per tempi e contributi versati (dal 1975 a tutt'oggi, senza soluzione di continuità)" veniva dichiarato che tale richiesta avrebbe dovuto essere accolta, eventualmente emanando una specifica circolare, come già detto in precedenza, il ricorso è stato recentemente respinto.

Nel verbale del Comitato Amministratore del Fondo Speciale per il personale dipendente dalla Ferrovie dello Stato Spa, a cui, discutibilmente, l'INPS ha affidato l'esame del ricorso, si afferma che la domanda di ricongiunzione poteva essere accolta solo se presentata mentre ero ancora in attività presso le F.S., cioè nel mese di cessazione dal servizio, (ma a chi se ancora non avevo preso servizio nel nuovo posto di lavoro e se l'INPDAl richiedeva all'epoca per le domande di ricongiunzione almeno 5 anni di permanenza nel Fondo?). Si asserisce inoltre che la ricongiunzione ai sensi della legge 29/1979 è ammessa solo a condizione che i periodi da ricongiungere non abbiano dato luogo a liquidazione di trattamento di quiescenza (la legge non lo prevede esplicitamente). La limitazione temporale ad un mese per la presentazione della domanda di ricongiunzione è in netto contrasto con la Legge 29/79, che la prevede possibile, all'art. 1, "in qualsiasi momento". Inoltre, poiché essa va fatta ordinariamente non più di una volta, di solito viene presentata in prossimità dell'utilizzazione.

Sembra inconcepibile, ma in virtù di una interpretazione meramente burocratica della norma l'INPS non ritiene di riconoscermi il diritto ad una pensione, che spetta a tutti coloro che hanno 58 anni di età e 38 anni di contributi (validi e sostanziosi). Possibile che per ottenere la (sacrosanta) ricongiunzione di tutti i periodi non resti che seguire la strada legale? Nel frattempo, in attesa di definizione, non mi resta che continuare a lavorare. Confido che tra i lettori esista chi si è trovato in un caso simile, oppure è in grado di dare un utile suggerimento.

Sergio Bertolasco

La risoluzione dei conflitti nell'ambito aziendale

Nei due precedenti articoli redatti sull'argomento da Maria Martello, (cifr. n. 6 e 7/2007 *Ferrovie&Servizi*), è stata evidenziata l'esistenza del conflitto nei rapporti relazionali. Ogni rapporto è fonte di conflitti, esso può trasformarsi in occasione di scontro o generare incontro; sta a chi vive e percepisce il conflitto, gestirlo in modo negativo e di scontro, o positivo di risoluzione e di incontro. Il dirigente ha la forte responsabilità di decidere se abbandonarsi al conflitto permettendo che esso degeneri in scontro distruttivo, oppure intervenire in modo

attivo e, con l'uso dell'intelligenza emotiva che valorizza le diversità dei conflittuali, risolverlo in modo positivo. Ogni risoluzione positiva dei conflitti è produttiva e portatrice di benessere. Nell'ambito aziendale il benessere relazionale crea positività, aumenta la collaborazione, aggrega i singoli individui formando squadra, ed in ultimo, ma non ultimo, aumenta il profitto.

Eleonora Ceschin

LA RELAZIONE NON CONFLITTUALE

Se è innegabile che nello stesso momento in cui ci si trova nel conflitto, si cerca la strada per uscirne, è altrettanto indubbio che il conflitto ci interpella sulla capacità che abbiamo di relazionarci con gli altri, e ci svela insieme l'autenticità o la falsità, la profondità o la superficialità del rapporto con noi stessi. Rapporto con noi stessi che costituisce proprio l'imbocco di quella strada, nella misura in cui ci è dato contare solo su di esso: solo esso è, infatti, sempre possibile e presente. Disponiamo della facoltà di modificarlo, di svilupparlo per il nostro benessere. E' il più determinabile dalle nostre scelte, nulla osta a renderlo così come vogliamo. E tutti lo desideriamo gratificante, rassicurante, contenitivo delle ansie, sereno. E' l'unica radice che faccia germogliare finalmente una buona relazione con l'altro, che ci guarisca dalla pulsione inconscia a negarcela.

Quando ne saremo convinti, la smetteremo di perdere tempo a cercare di cambiare gli altri e ci concentreremo su di noi.

Ogni relazione positiva, indipendentemente dall'età, dal carattere, dal ruolo di chi la vive, consola l'anima affaticata dalle mille invasioni del quotidiano, la disseta, le rifonda l'energia per proseguire. Ha la valenza del dono, capace di siglare non solo gli eventi importanti, ma anche quelli apparentemente usuali dell'esistenza. Sa ingenerare il consenso alla vita. E' un frammento di stella caduto dal cielo in una notte serena e accolto nel palmo della propria mano.

E dunque perché tenere serrato il pugno e consentire che cada a terra? Perché lasciare che si imbratti di polvere? Perché farci del male? A chi giova?

Ma a volte, si potrà obiettare, si sente una forza più grande di sé che induce ad azioni e reazioni brusche, aggressive o di fuga; a volte non si pensa neanche di comportarsi in modo da inficiare una relazione o da impedire che essa nasca.

Proviamo a ripeterci la domanda: "A chi giova?"

Questo primo atto di consapevolezza è già l'inizio di un cammino diverso. E ogni viaggio, anche il più lungo, dice un proverbio cinese, comincia con un passo.

Un principio base della psicanalisi vuole che tutto ciò che si riesca a rubare alla sfera dell'Es, dell'inconscio, per essere posto sotto il dominio dell'Io, della parte razionale dell'uomo, diventato visibile, appaia per ciò stesso più controllabile, meno devastante, meno doloroso. E certamente fonte di grande angoscia e inammissibile a se stessi deve essere quel che è stato censurato, rimosso e incluso nel magma informe dell'Es. Ecco perché ogni granello di consapevolezza è qualcosa di impagabile ai fini del proprio equilibrio interiore.

Da ciò l'intelligenza emotiva, nutrimento fondamentale alla vita delle buone relazioni.

Non facilmente definibile, piuttosto da apprendere con l'esperienza e con l'esempio di chi, possedendo tale competenza o meglio tale arte, si fa maestro di vita, l'intelligenza emotiva porta con sé anche le chiavi del successo.

E non solo nell'ambito del lavoro, ma anche in quella percezione di successo che deriva soltanto dal sentirsi compresi, ancor più, dal sentirsi amati.

Se pian piano impariamo a leggere le nostre emozioni, a classificarle, a dare loro una graduatoria di importanza, non ce ne facciamo soffocare, non andiamo in escandescenze assurde e indefinibili anche a noi stessi, oltre che rovinose dal lato relazionale, diventiamo coerenti con le nostre scelte e con le nostre affermazioni e coraggiosi. Di un coraggio che non aggredisce, ma sa dire con fermezza, con chiarezza; di un coraggio che non si arrocca nei suoi preconcetti, ma sa intuire, sa accogliere le ragioni dell'altro, le sue emozioni, perché nutrito già di autoconsapevolezza emotiva. Di un coraggio che sa essere umile, che sa recedere dalle proprie posizioni, perché sa ascoltare.

Diventa un'arte, lo si è detto, l'arte di vivere al meglio delle proprie possibilità, l'arte di avvicinarsi il più possibile a quel sogno di felicità che non riesce a lasciare l'essere umano, neanche quando questi si senta vicino alla fine dei suoi giorni.

Ci sono tabù che ci impediscono di agire con la libertà che la natura ha regalato all'uomo, che non consentono di mettere a nudo le parti più belle della propria indole, perché dimenticando la bellezza in esse insita, le si percepiscono come deboli, facili da ferire. E si sceglie piuttosto di essere caratterialmente scostanti, pronti all'aggressione, poco disposti alla pazienza. Tranne a rivelarsi, poi, in maniera eclatante che questa che è apparsa forza altro non è che un baluardo, un segno di debolezza di cui, con lacrime tardive di pentimento o seguitando nella propria cecità ad imputare solamente agli altri ogni responsabilità, si finisce per piangere le conseguenze.

La vera intelligenza emotiva evita che tutto ciò accada: chi si avvia su questa strada impara a conoscere e a far conoscere senza paura la propria bellezza interiore, a trovarla e a evidenziarla nell'altro, a gratificarlo, a comprendere, a "compatire" le sue debolezze, senza arrogarsi il compito di giudice integerrimo dimentico delle proprie debolezze, a farlo sentire bene, a dargli la percezione che sia indispensabile per la ricchezza del genere umano, a scegliere per lui la parola più giusta.

LA RELAZIONE IN AMBITO LAVORATIVO

In ambito lavorativo il benessere relazionale può consentire un accrescimento del profitto, diversamente impensabile. Che un dirigente si rivolga al suo dipendente in maniera tale da correggerne eventuali inefficienze, senza squalificare per intero il suo operato e la sua stessa per-

sona, indurrà sicuramente il secondo, dietro ben formulate indicazioni, a cercare nuove strade operative, a migliorare le sue prestazioni. Si sentirà stimolato a non deludere le aspettative di chi in altre occasioni ha saputo lodarlo a dovere e con merito, di chi in passato ha empatizzato con lui, ha saputo leggere i suoi bisogni. Non c'è da temere che il dirigente empatico possa esser preso sottobanco e perdere prestigio: l'autorevolezza è realmente democratica, perché sa dare il feedback opportuno al momento opportuno, il riscontro, cioè, in termini specifici dell'operato di ciascuno, senza il quale non si è stimolati alla crescita; sa far nascere fra i suoi dipendenti un clima di autentica collaborazione in cui si avverta l'indispensabilità dell'apporto del singolo. Non umilia, né esalta avventatamente, contagia la tolleranza. Non è utopia quel che si sta dicendo, né può essere costruito senza impegno: è meta a cui tendere, non esente da momenti di crollo. Del resto la buona volontà non deve essere soltanto del dirigente, anche chi ne dipende può, per la sua parte, suggerire a se stesso che a volte le parole non traducono bene quanto si vuol dire; che chi ci ha redarguito, destabilizzandoci, viveva magari un suo momento di insoddisfazione, di distima di sé, pronto a tradursi in aggressività; che l'ostruzionismo che si potrebbe abbracciare, nell'incapacità di reagire, è solo foriero di guai, oltre che latore immediato di frustrazione. A non voler considerare come un'atmosfera di rispetto, di solidarietà, di empatia già solo all'interno di gruppo di dipendenti possa spuntare gli strali del dirigente occasionalmente impetuoso, aiutarlo a ritrovare la calma e a guardare con più chiarezza la situazione che ha determinato la sua collera, riesca in qualche modo a lavare l'offesa diretta al singolo.

Ma, se si è asserita l'importanza dell'educazione alla relazione positiva e, in seno ad essa, dell'impegno personale, bisogna tuttavia ribadire che il conflitto non è comunque del tutto eliminabile in nessun contesto umano. E, paradossalmente, è segno di benessere: indica, infatti, che ciascuno sta cercando un suo posto, il suo spazio e deve contrattarlo con l'altro.

"Contrattare", che non significa "prevalere", giacché in verità non si ha la piena soddisfazione quando si vince e si ottiene quello che si vuole, ma solo quando ci si sente riconosciuti e appagati nelle esigenze più autentiche: non è importante solo "il cosa" si raggiunge, ma anche "il come" lo si raggiunge.

Questo è, nelle linee generali, uno degli elementi fondanti del percorso di formazione che stiamo applicando in vari contesti a livello nazionale (vedasi www.istitutodeva.it) ed anche nell'ambito del corso biennale di alta formazione, on line e in presenza, del Centro di Eccellenza dell'Università Cà Foscari di Venezia (www.univirtual.it).

Maria Martello

Dove imparare a risolvere i conflitti aziendali? A Venezia Ca' Foscari!

"Mediazione dei Conflitti". E' il nome del corso biennale di alta formazione organizzato per l'anno 2007/2008 dal Centro Interateneo per la Ricerca Didattica e la Formazione Avanzata dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Il master promuove la cultura della mediazione, della risoluzione pacifica dei conflitti e della formazione alla relazione, secondo il metodo della professoressa Maria Martello, organizzatrice e Direttore Didattico del corso. E' particolarmente utile ai dirigenti d'azienda, che ogni giorno, affrontano rapporti e relazioni conflittuali. E' utile alle aziende per creare un ambiente cooperativo che accresca l'efficienza produttiva. Il corso mette in condizione di migliorare le proprie prestazioni relazionali e lavorative. La struttura del corso è agile e versatile. Prevede lezioni in presenza, per un fine settimana ogni due mesi, lezioni on line e laboratori. Il risultato dell'utilità è assicurato dall'attività di autoformazione assistita e dai seminari didattici prevalentemente esperienziali ed operativi, quindi professionalizzanti.

Le attività del corso inizieranno ad OTTOBRE 2007 e si svilupperanno per un' totale di 1500 ore.

I posti disponibili sono al massimo 90, il numero minimo dei partecipanti è 20.

Per l'accesso al corso è previsto il possesso del diploma di laurea. Possono essere ammessi come studenti osservatori, anche se non laureati, quanti sono molto motivati alle lezioni e al percorso formativo ma non ambiscono ad ottenere il titolo previsto dal master. L'iscrizione è prevista entro il 28 ottobre 2007. Per informazioni ed iscrizioni:

Università Ca' Foscari di Venezia Centro di Eccellenza per la Ricerca Didattica e la Formazione Avanzata. Tel. 041/5094361; fax 041/5094363.

istitutodeva@tiscali.it; docsis@unive.it;

(e.c.)