

ono passati ormai più di tre anni che l'Ing. Moretti ha preso in carico la responsabilità complessiva del Gruppo FS. Ricordo che quando fu nominato lo considerammo come un forte momento di riscatto rispetto a numerosi anni durante i quali la classe dirigente "storica" delle FS, aveva sofferto una specie di "traversata nel deserto". Era generale motivo di orgoglio che un "ferroviero" (come certe volte era detto con malcelata sufficienza da certi personaggi) aveva saputo conquistarsi la posizione di vertice. E' tempo ora di tentare una prima sommaria analisi - per aree tematiche - di quest'ultimo frenetico triennio.

1.- Controllo dei costi e riequilibrio economico
E' certo il risultato di significato maggiore ottenuto dal board attuale. Il riequilibrio è peraltro avvenuto non attraverso interventi di restyling contabile, tipo il fondo di ristrutturazione industriale come avvenne nel periodo precedente all'Ing. Catania, ma attraverso un forte controllo dei costi (non solo quello del lavoro) ed un aumento dei ricavi, agendo sulla leva tariffaria e sui trasferimenti da contratti da servizio pubblico, sempre configurabili come vendita di un prodotto. Si tratta di un forte risultato che permetterà alle aziende del gruppo FS (come osservato dalla stessa Corte dei Conti) di guardare al futuro in modo più sereno, in quanto, se la tendenza sarà confermata si è intervenuto in modo strutturale e sui fondamentali di un'impresa. Certezza e tranquillità operativa saranno in grado di garantirli la durata attuale dei contratti di servizio con le regioni.

2.- Relazioni industriali
Dopo la firma del protocollo con Assidifer, il percorso di relazioni industriali ha subito degli stop, anche se la continuità delle informazioni ha mantenuto i rapporti a livelli formalmente accettabili, grazie anche alla sostanziale correttezza dell'attuale responsabile dell'organizzazione di gruppo e dei capi dell'organizzazione delle diverse società, con i quali il dialogo è continuo. La verticalizzazione decisionale rende peraltro pressoché impossibile qualsiasi intervento sulla dirigenza che non abbia l'avallo dell'AD di gruppo, al quale peraltro sembra non interessare dialogare con un'organizzazione che ha accompagnato storicamente il processo di risanamento delle FS durante l'ultimo ventennio in modo ineccepibile. I nostri comportamenti durante gli ultimi anni non sono stati certo "corporativi". Abbiamo scelto noi nel 1998 di aderire al contratto collettivo nazionale dei dirigenti d'a-



zienda, rendendo i colleghi perfettamente identici (come si diceva allora) come status giuridico a quelli della FIAT o anche della piccola media impresa. Ricordo bene che parti importanti dell'azienda erano contrarie. Abbiamo sostenuto con coerenza e continuità le scelte anche dolorose del vertice attuale e francamente non comprendiamo la politica che porta a sottostimare un'organizzazione che gode di consenso e di credibilità.

3.- Politica nei confronti dei dirigenti
Durante l'ultimo triennio il numero dei dirigenti è diminuito di circa 300 unità, attestandosi a valori fisiologici in termini di occupati complessivi / numero dei dirigenti, con un'ovvia forte diminuzione del costo del lavoro. Le posizioni sono state tutte valutate e le attuali - secondo quanto dice la stessa azienda - sono pressoché tutte ritenute avere dei valori che, in termini metodologia standard di analisi dell'organizzazione, rientrano nei parametri classici della responsabilità dirigenziale (i famosi settecento punti della Hay Management). Era quello che avevano richiesto da tempo in modo forte e chiaro. L'operazione era indispensabile per togliere qualsiasi alibi all'azienda di continuare a tenere fuori dal perimetro della politica premiante circa un terzo della dirigenza. Abbiamo fatto uno sforzo metodologico insieme al dr. Braccialarghe per dimostrare che **tutte** le posizioni sono potenzialmente valutabili, in termini di parametri obiettivi numericamente quantificabili oppure del rispetto di scadenze temporali collegate a milestones. Francamente non capiamo perché continuano ad essere fuori dal sistema MBO circa un terzo dei colleghi, quando è palesemente un interesse gestionale inserirli nel sistema e - per sovrappiù - la situazione è palesemente contraria alla logica ed alle finalità del contratto attuale. L'operazione "quadri apicali" non fa che confermare tale impostazione. Cosa continua a giustificare questo pervicace disinteresse nei confronti di un numero così elevato di colleghi? Dobbiamo parlare di vischiosità clientelare, di pigrizia gestionale, di torta troppo piccola da dividere? Francamente questa inerzia non trova ormai nessun tipo di giustificazione razionale.

Una riflessione meritano alcune scelte. Diciamo subito che non solo sono condivisibili le scelte collegate a situazioni discutibili sul piano della correttezza dei comportamenti, anzi noi le riteniamo doverose e indispensabili, quando ben documentate e motivate. Proprio per questo motivo quanto si interviene su colleghi al di fuori di una logica chiara, ma in modo estemporaneo, frammentario è comprensibile che qualcuno parli di "rapporto di simpatia", piuttosto che di "rapporto fiduciario", come sempre e fisiologicamente dovrebbe essere fra impresa e dirigente.

4.- Strategia industriale
La scelta di concentrare le potenzialità della flotta attuale, in termini qualitativi e quantitativi, sulle linee a maggiore redditività è da condividere sul piano dell'ottimizzazione del posizionamento competitivo rispetto ai futuri concorrenti, anche se ha reso più gravosi i collegamenti con aree importanti del paese. Altre scelte fatte su altri segmenti di mercato - il regionale - sono tutte da verificare, in quanto rischiano di farci perdere una storica presenza nelle regioni a maggiore sviluppo. Se ci si allea con vettori storicamente efficienti del nord Italia, non dovrebbe essere permesso a quest'ultimi ad allearsi con incumbent forti del nord Europa, magari nella media - lunga percorrenza e nel cargo.



SISTEMA FERROVIE
PERIODICO DELL'ASSIDIFER
FNDAI
ANNO 19°
N° 2/2010



Riteniamo, infine, che l'attuale vertice di gruppo abbia agito bene perché una grande azienda come le FS, risanata economicamente e in grado di camminare con le proprie gambe sia un prezioso patrimonio per il paese, per i propri dirigenti e i propri dipendenti. In questo senso bene farà l'azionista a impedire il ritorno della politica "politicante" o del rientro all'interno del gruppo di FS di interessi che trovavano il loro punto di riferimento al di fuori del semplice e comprensibile sviluppo dell'azienda che ti dà lavoro e ruolo sociale.

Paolo Parrilla

L'anniversario

Il 20 febbraio 2007, fra il Gruppo FS, Federmanager e Assidifer-Federmanager, fu firmato il nuovo "Protocollo delle Relazioni Industriali". Quell'accordo è stato considerato importantissimo per il sindacato, perché coronava tanti sforzi fatti negli anni per sostituire e adeguare ai nuovi tempi, il vecchio Protocollo che risaliva al 27 luglio del 1994. All'epoca, ripeto 2007, salutai il fatto come un buon punto di arrivo, ma anche e soprattutto auspicavo e mi auguravo che fosse un ottimo punto di partenza.

Le condizioni c'erano tutte. Almeno... sulla carta! Veniva infatti inequivocabilmente riconosciuto il ruolo di Assidifer-Federmanager "... quale soggetto di rappresentanza della categoria dei dirigenti..."; i dirigenti stessi erano considerati fattore decisivo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali "anche attraverso una corretta valorizzazione di un innovativo rapporto con la rappresentanza dei dirigenti". Infine, si diceva, "... è pienamente condivisa l'esigenza di attuare un coinvolgimento sistematico della categoria, attraverso l'organismo di rappresentanza collettiva, in termini di informazione delle scelte strategiche aziendali, degli assetti organizzativi, del rapporto impresa-dirigente e delle politiche specifiche sulla categoria, sulla base di un confronto improntato ai principi del reciproco affidamento e di leale cooperazione".

Non c'era alcun dubbio: avevamo raggiunto l'obiettivo di quel riconoscimento pieno che nello scenario del 1994 era stato impossibile ottenere. Basti pensare che in Azienda, in quell'anno, era attiva ed a noi antagonista un'altra rappresentanza dei dirigenti. Il bilancio di questi ultimi tre anni non è però lusinghiero. Praticamente tutto quanto è stato detto e scritto è rimasto malinconicamente sulla carta.

L'unica cosa certa è che nel corso di questi ultimi tre anni i dirigenti hanno ricevuto vari "maxicazzioni" dal loro Amministratore delegato, anche in occasioni pubbliche organizzate dallo stesso sindacato. Clamoroso quello nel corso del convegno del 12 aprile del 2007, dopo 50 giorni o poco più dalla firma del protocollo. Ultimo, che io sappia, quello in occasione del nostro congresso di Padova, ottobre 2009, per non parlare delle libere considerazioni sul nostro sindacato in calce al meeting aziendale di Rimini nel recente novembre 2009.

Però mi sembra sinceramente riduttivo continuare a lamentarci delle esternazioni di Mauro Moretti: francamente non mi sembrano poi così importanti! Sono soltanto rivelatrici del suo carattere che ben conosciamo, della sua franchezza, con totale assenza di perifrasi e falsità diplomatiche. Mauro, il nostro collega Mauro, ha sempre detto dei dirigenti ciò che pensava! Avrebbe potuto dirlo con più eleganza? Certamente sì, ma la sostanza resta.

La sostanza è che il nostro Amministratore delegato non ha sicuramente un alto concetto dei dirigenti e della loro organizzazione di rappresentanza. Ritene che forse gli uni, ma certo l'altra, volino basso e

ce lo dice francamente e brutalmente, come francamente e brutalmente ha detto ai viaggiatori di premunirsi rispetto ai disservizi da neve con generi di conforto e maglioni, andando coraggiosamente e spavaldamente incontro alle inevitabili critiche. Diamo quindi atto che, comunque, la sincerità è un gran valore, se non altro perché nemica dell'ipocrisia. E finiamola qui.

L'azienda non è solo Mauro Moretti. Vero è che la sua forte personalità la pervade tutta ma dobbiamo ricordarci che le FS sono un Gruppo costituito da più Società, ciascuna con il suo Amministratore delegato, il quale ha precise responsabilità che gli derivano dalla legge.

Nel rapporto con le società del gruppo si pone una questione politica di primaria importanza: il pieno riconoscimento del ruolo delle RSA.

Il vecchio protocollo, quello del 1994, pur in presenza di una Azienda non articolata in società, citava espressamente le RSA, prevedendo per loro sessioni periodiche di incontro addirittura trimestrali.

Nel protocollo del 2007 non si parla di RSA, anzi si afferma esplicitamente che il "modello relazionale... si collocherà a livello di gruppo".

Confesso che tutto ciò mi provocò, all'epoca, non poche perplessità, vista l'importanza che noi abbiamo sempre dato alle RSA, tanto più da

CHIAROSCURO

di Claudio Vecchietti

Quel piattone di bucatini all'amatriciana che mi ero voracemente mangiato per cena aveva avuto conseguenze devastanti. La notte, sognando, mi trovavo in un'ipotetica stazione dell'anno 2011. Una bella voce femminile, dalla dizione perfetta e preceduta da un simpatico jingle, annunciava l'arrivo di un Italo della Ntv in perfetto orario al binario 10. I viaggiatori scendevano sorridenti da vagoni perfettamente puliti e salutati dal personale di bordo in un'impeccabile divisa. Poi la solita voce metallica annunciava al binario 11 l'arrivo di un Freccia Trenitalia col consueto corredo di personale dalla divisa approssimata, condotto dai soliti due macchinisti e con il tran-tran che conosciamo bene. Il contrasto assurdo mi ha fatto svegliare di colpo e tornare alla realtà. Un incubo, dovuto certamente ai troppi bucatini! Eppure da quell'incubo una considerazione: ci siamo, manca solo un anno e poi il confronto con la concorrenza, quello vero, si farà sui binari. E' chiaro che chi gestirà soltanto pochi treni, rispetto al concorrente "storico", in partenza sarà agevolato. Dovremo mettercela tutta per vincere la sfida, noi dirigenti per primi! A proposito perché non pensare già da ora a una sorta di inno - per carità, no "Trenitalia amore mio" come a San Remo! -, ad una musicchetta, a qualche nota da far risuonare sui nostri treni e nelle nostre stazioni soltanto prima dei comunicati riguardanti Trenitalia?

quando il Gruppo è diventato un vero gruppo societario. Le riflessioni sviluppate nel corso della Giunta del 28 febbraio 2007 mi apparvero però convincenti. Fu considerato, in quella sede, che esiste la legge 300 a tutela dei diritti delle RSA e non era necessario quindi farvi cenno in un documento di normazione dei rapporti con il Gruppo da parte di Assidifer che delle RSA è in fondo il coordinamento.

Tutto giusto ma, alla fine, ... non è successo nulla!

La RSA di Trenitalia, ad esempio, e tutti i colleghi di quella società lo sanno bene, insegue da tempo immemorabile l'ing. Soprano per ottenere un incontro. E invece nulla!

Intanto però i dirigenti di Trenitalia sono nell'occhio del ciclone. E che ciclone...! Brutto affare, non c'è che dire!

Eppure il protocollo è stato riconfermato come un valore dalla nostra mozione congressuale di Padova e dalla mozione del Consiglio nazionale di dicembre 2009. Si tratta della norma fondamentale in senso Kelseniano (*mutatis mutandi*, si capisce), quella norma cioè dalla quale scaturiscono le altre. Il suo non rispetto, o peggio, lo snobbato, sono cose assai grave. Cosa grave è anche il non rispetto della legge, e non soltanto della 300 già citata.

Il recente CCNL dei dirigenti industriali, stipulato fra Federmanager e Confindustria (e, ricordiamolo, il Gruppo FS è in Confindustria come Assidifer è in Federmanager) richiama i diritti delle RSA in forza della normativa europea. Si legge infatti all'art.20: "...In attuazione della direttiva 2002/14/CE come recepita dal d.lgs. n. 25 del 6 febbraio 2007, le imprese e le RSA si incontreranno, almeno due volte l'anno, per discutere sull'andamento recente e quello prevedibile dell'attività dell'impresa, nonché la sua situazione economica con riferimento ai più significativi indicatori di bilancio ed alle politiche degli investimenti. Nella stessa occasione formeranno oggetto di informazione le politiche sulla dirigenza con particolare riferimento ai criteri ed alle modalità attuative delle politiche retributive e ai sistemi di retribuzione variabile: questo anche in attuazione di quanto previsto nella "Nota di intenti" posta a premessa del contratto....".

Con uno scenario simile di forza normativa non possiamo rassegnarci. Dobbiamo lottare. Fino ad ora, diciamo serenamente, non lo abbiamo fatto abbastanza. Soprattutto negli ultimi anni.

Per cambiare le cose, o almeno per sperare di farlo, ci vuole, oltre che la volontà e il coraggio, anche una strategia. Per me la battaglia deve cominciare dalle Società, inutile continuare con il vertice del gruppo. Facciamo appello al senso di responsabilità degli Amministratori delegati di ciascuna società, tutti nostri colleghi, chiediamo loro che smettano di nascondersi, che non si proteggano più dietro il comodo alibi che la "materia dirigenti" è praticamente tutta nelle mani dei vertici del gruppo. Diciamoglielo francamente, a viso aperto, ne va ormai della loro credibilità se non addirittura della loro dignità.

Sergio Graziosi

Attività delle Commissioni e dei Gruppi di lavoro

Nominati i presidenti dall'ultimo Consiglio nazionale e designati i membri chiamati a farne parte, le Commissioni e i Gruppi di lavoro di Assidifer hanno iniziato a lavorare secondo gli incarichi ricevuti.

I presidenti della Commissione "Studi", Fabio Senesi, del Gruppo di lavoro "Giovani", Giorgio Botti, e del Gruppo "Formazione e Valorizzazione professionale", Eleonora Ceschin, hanno trasmesso a Ferrovie & Servizi un documento di sin-

tesi del programma di attività che intendono sviluppare nel corso del prossimo triennio.

In attesa di ricevere analoghi contributi da parte dei presidenti delle altre Commissioni e degli altri Gruppi di lavoro, pubblichiamo quanto ci è stato già inviato, ringraziando gli estensori dei documenti per la sollecitudine e la fattiva collaborazione dimostrata.

G.d.I. "Formazione e Valorizzazione professionale"

FORMAZIONE

Il capitale umano è la principale risorsa di un'azienda; è interesse della stessa valorizzarlo e formarlo, in continuazione. Alla base di ogni cambiamento, strategico od organizzativo che sia, azioni indispensabili sono la valorizzazione e la verifica del capitale umano ed in particolare dei Dirigenti e di tutti i responsabili-gestori di risorse. La valorizzazione del dirigente è supportata dalla formazione manageriale, mirata a rafforzare competenze che risultano deboli e carenti. L'azione di formazione deve essere perciò orientata all'applicazione di un Modello Obiettivo che valorizzi il dirigente-persona in tutte le componenti, professionali e relazionali interpersonali.

Da quanto si è appreso anche dalla dott.ssa Pennacchi durante il primo Consiglio Nazionale, il Gruppo FS sta già operando per la riorganizzazione della filiera formativa. Sarà dunque importante definire delle proposte coerenti con le linee formative già individuate dall'azienda, attuando con esse un'azione congiunta, approvandole, sostenendole e collaborando per integrarle e completarle.

Per dirigere un'organizzazione complessa occorrono la conoscenza e la capacità di usare una serie di strumenti, concettuali pratici e metodologie specifiche della funzione del dirigere.

La filiera formativa deve essere pensata nell'ottica di un sistema articolato e strutturato che si basi su valori condivisi, tra azienda e dirigenti. I percorsi formativi sono legati perciò alla carriera, alla persona, a formazioni specifiche, a formazioni generiche.

Valutando che la formazione interessa tutti i dirigenti indistintamente, in sede di definizione delle attività del Gruppo Formazione e Valorizzazione sono state chieste le idee e la collaborazione di alcuni colleghi.

La prima necessità evidenziata è di fare una formazione mirata a gestire il passaggio generazionale in azienda, attraverso un'azione formativa congiunta, obiettivamente a salvare il patrimonio cognitivo-professionale, detenuto ora dagli 'old', e a creare e sviluppare quelle relazioni interpersonali, che permetteranno l'attuazione del trasferimento, ed il realizzarsi del cambiamento.

Secondo i giovani colleghi i corsi di formazione sono utili per completare quanto più possibile la formazione della categoria.

I corsi mirati ad affinare le competenze tecniche dei Dirigenti, devono essere riferiti ad ogni singolo settore di appartenenza.

Si evidenziano delle proposte concrete di percorsi di formazione dirigenti, espresse da una giovane collega di RFI che lavora 'front-line' sul territorio, che possono essere prese quale esempio base, da calibrare e modulare secondo le singole realtà delle principali aziende che compongono le FS. Quali proposte?

La formazione all'interno della classe dirigente del gruppo FS è disomogenea, in quanto fortemente dipendente dal periodo di immissione nel profilo dirigenziale, dal percorso professionale individuale, dall'età e dal settore di appartenenza. Sostanzialmente si possono individuare due differenti profili: Dirigenti under 50 anni e Dirigenti over 50 anni.

Alla prima categoria appartengono i dirigenti la cui immissione nel profilo è avvenuta attraverso processi di assessment e di corsi di formazione, volti a mettere in risalto l'importanza delle competenze emotive, per la gestione dei processi e delle risorse umane, ma che per il contesto in cui operano, sentono l'esigenza di uno sviluppo strutturato della loro professionalità.

Alla seconda categoria appartengono i dirigenti, che sono stati individuati per le loro competenze tecniche, affinate nel corso degli anni attraverso l'esperienza professionale, ma che non hanno mai preso parte a corsi di formazione sulle competenze emotive e sociali, e dunque in alcuni casi ne sottovalutano l'importanza. Risulta pertanto necessario prevedere due diversi percorsi formativi, volti ad uniformare quanto più possibile le competenze fra i Dirigenti.

Corsi di formazione proposti per Dirigenti under 50

Corsi di formazione tecnica presso qualifica-

te School of Management quali SDA Bocconi o MIP - Politecnico di Milano in materia di Project Management, Tematiche legislative riguardo LL.PP. (per es. D.Lgs. 163/2006), Sicurezza del lavoro (D.Lgs. 81/2008)

Corsi di formazione proposti per Dirigenti over 50

Corsi di formazione riguardo Gestione dei conflitti, Team Work e Leadership.

I prossimi passi da realizzare con il Gruppo Valorizzazione e Formazione Dirigenti: strutturare un Piano Formativo operativo da proporre all'Azienda, che tenga presenti le valutazioni e le considerazioni su esposte, da utilizzare quale base di discussione.

VALORIZZAZIONE PROFESSIONALE

La formazione è strettamente connessa con la valorizzazione del dirigente; perciò la formazione deve essere strettamente collegata e connessa con la valutazione.

Il primo incarico dato al Gruppo è attinente l'elaborazione di proposte operative mirate ad estendere la 'metodologia' MBO, che ora tocca poco più del 60% dei Dirigenti del Gruppo FS.

Le proposte che seguono sono state studiate e redatte, in solitaria, dal Presidente del Gruppo Formazione e Valorizzazione Professionale, sulla base di due documenti forniti da Segretario Generale e di altri documenti estrapolati da stampa specializzata e prodotti da altre esperienze aziendali. La definizione, l'interpretazione e l'applicazione del Progetto dovranno essere però realizzati insieme con i Dirigenti in servizio attivo in azienda; questo non solo perché saranno i Dirigenti i beneficiari ed hanno perciò tutto l'interesse di lavorare attivamente affinché il Progetto sortisca i suoi effetti migliori, quanto perché il Presidente mette a disposizione la sua professionalità e la sua conoscenza, per definire la struttura del progetto. Professionalità e conoscenza che rischiano però di assumere un mero contenuto teorico se non vengono calati e parametrati con la realtà concreta di ogni Società del Gruppo.

Elaborazione di proposte operative mirate ad estendere la 'Metodologia MBO'

La valorizzazione dei Dirigenti rientra tra le principali politiche aziendali. Tutti i Dirigenti, nel loro insieme, compongono il capitale umano aziendale come dichiarato dall'Azienda, attraverso la dottoressa Pennacchi, alla presentazione del Progetto "Management appraisal: la mappatura delle competenze dei dirigenti FS". E' interesse perciò dell'azienda valorizzare al massimo tale capitale, per utilizzarlo nella sua totalità. L'adozione della gestione per obiettivi richiede una stretta integrazione tra il sistema di pianificazione e controllo ed il sistema di valutazione. L'aspetto positivo di questo metodo di valutazione è che, traducendo gli obiettivi strategici d'impresa in obiettivi tattici a cascata per la gerarchia sottostante, permette di allineare

l'attività della struttura organizzativa a specifici obiettivi aziendali. Accanto agli obiettivi di Gruppo ci sono gli obiettivi aziendali e gli obiettivi di struttura. Gli obiettivi aziendali che rientrano nel sistema incentivante sono attinenti ad obiettivi di breve periodo ed obiettivi di medio periodo. Gli obiettivi di breve periodo si identificano in particolare, con obiettivi operativi facilmente misurabili; quelli di medio periodo sono più valoriali e maggiormente incisivi nella valorizzazione del capitale umano. La valutazione del personale migliora le prestazioni delle risorse umane

orientandole verso il conseguimento degli obiettivi aziendali e fornisce un input oggettivo al sistema incentivante dell'azienda, in base al quale decidere gli incentivi.

Il sistema di valutazione dei Dirigenti è il sistema operativo dell'azienda ed ha lo scopo di far sì che per ciascun Dirigente venga espresso, periodicamente e in base a criteri omogenei, un giudizio sul rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro e nel raggiungimento degli obiettivi; giudizio che permette di avviare e realizzare il sistema incentivante di retribuzione variabile, applicabile a tutti i Dirigenti di *line* e di *staff* che compongono il capitale umano aziendale.

Il sistema di valutazione è perciò strettamente connesso con il raggiungimento degli obiettivi. Esso permette di realizzare il sistema incentivante di retribuzione variabile.

Una delle principali finalità del sistema di valutazione è dunque quello di sviluppare il sistema incentivante.

I prossimi passi da realizzare con il Gruppo Valorizzazione e Formazione Dirigenti

1. Bilancio dello stato attuale della situazione retribuzione variabile nell'ambito del Gruppo FS, da dove emergerà che solo poco più del 60% dei dirigenti ha l'MBO.
2. Analisi della situazione attuale inerente la retribuzione variabile per le principali società del Gruppo, non in termini di quantità monetaria, ma numerica e percentuale. Il quadro che potrebbe emergere dal sistema di valutazione attualmente adottato dall'azienda, potrebbe essere quello un po' paternalistico tradizionale (che va per la maggiore, nelle aziende medio-piccole).
3. Definizione di un modello di retribuzione variabile, legato alla valutazione, sulla base delle tesi su esposte e degli esempi evidenziati.
4. Simulazione di applicazione del modello di retribuzione variabile, riferito ai Dirigenti delle principali società del Gruppo, attualmente non in MBO, ripartiti per classi percentuali, gradualmente crescenti.
5. Valutazione dei costi (da tenere riservata e da utilizzare solo in caso di necessità). Si ritiene indispensabile fare la valutazione dei costi, per essere pronti a presentarlo all'azienda nel caso in cui essa, come più volte accaduto negli ultimi anni, sollevasse il problema dell'eccessiva onerosità dell'operazione.
6. Stesura di un piano per la ridefinizione dell'MBO, tenendo presenti le analisi e le considerazioni su esposte, da proporre all'Azienda, per essere discusso, con l'obiettivo di realizzarlo ed applicarlo nel breve-medio periodo.

Eleonora Ceschin

Commissione "Studi" Sintesi attività 2009-2012

"Nominata nell'ultima riunione del Consiglio nazionale, la Commissione Studi di Assidifer ha già avviato una bozza di programma per individuare i più importanti argomenti di interesse sindacale e aziendale che formeranno oggetto di studio da parte della Commissione stessa per i prossimi mesi. In particolare la Commissione Studi di Assidifer in si pone come obiettivo quello di promuovere tematiche e approfondimenti inerenti il trasporto ferroviario in generale con l'obiettivo della sua massima valorizzazione per il Gruppo FS.

I primi argomenti individuati e che verranno approfonditi nei prossimi mesi sono:

1. Modello regolatorio del trasporto aereo e di quello ferroviario: confronto e prossimo futuro
2. Il mantenimento delle competenze ferroviarie
3. Trasporto ferroviario Merci per FS: proposte per cambiare rotta

Il primo argomento nasce dall'esigenza di affrontare il più importante riassetto regolatorio della storia ferroviaria già iniziata da anni, ma che vedrà la sua applicazione completa nei prossimi due anni, con l'entrata a regime dei competitors di FS anche sul trasporto passeggeri e con la piena operatività degli organi terzi di controllo. Il confronto con quanto già in essere in ambito aereo pone interessanti analogie e differenze che offrono spunto di analisi. L'offerta di capacità intesa come sfruttamento dell'infrastruttura, e l'offerta di servizi come l'assistenza a terra e le attività commerciali di un hub aeroportuale, sono simili all'offerta di una stazione. Il quadro regolatorio del mondo ferroviario è definito e sta arrivando ad un'applicazione reale e somiglia molto a quello aereo dove il monopolio naturale dell'infrastruttura si aprirà sempre di più al mercato dei servizi. Esistono nuove tematiche per il mondo ferroviario italiano come ad esempio quelle relative all'organizzazione dell'addebito e delle cause dei ritardi fra gestore infrastruttura e più imprese ferroviarie.

Il secondo argomento riguarda il tema della Knowledge Management, relativa alle competenze core, quelle ferroviarie. La velocità del ricambio generazionale, della mobilità intraziendale e del ricambio tecnologico e organizzativo, richiede a partire dalla classe dirigente di FS un mantenimento delle competenze ferroviarie che rappresentino il valore core per l'azienda oltre che costituire un monopolio culturale da mantenere e tenere sempre più aggiornato. Un patrimonio intellettuale e intangibile presente in azienda che per la sua particolarità e unicità vale molto di più del patrimonio tangibile aziendale. Il core business delle nuove aziende è sempre meno hardware e sempre più software, la conoscenza prevale sull'esperienza e l'innovazione sulla continuità. Il mondo ferroviario non fa eccezione, con delle particolari connotazioni legate alla struttura del servizio ferroviario che offre un'ampio spettro di varietà di conoscenze tutte da gestire.

Il terzo argomento, vista la situazione del traffico merci su ferrovia in Italia, vuole dare degli spunti di possibili soluzioni per cambiare la situazione attuale di perdita di quote di mercato da parte della Divisione Cargo di FS. Gli approfondimenti individuati saranno presentati con pubblicazioni o convegni in collaborazione con gli altri organi dell'Assidifer e con il mondo accademico ed istituzionale.

Fabio Senesi

G.d.I. "GIOVANI" Programma attività 2009-2012

Premessa

Il contesto di forte cambiamento che caratterizza la nostra azienda e più in generale il mercato dei trasporti, impone nuovi impulsi al processo di rinnovamento culturale e di mentalità che sempre più deve tendere verso modelli comportamentali e di approccio ai problemi fondati su logiche di confronto e di competizione, in cui il cliente con le sue esigenze è posto al centro dell'attenzione.

In tale quadro, che vede scenari in un continuo mutamento, è determinante identificare in modo chiaro e trasparente il ruolo che la dirigenza deve assumere per promuovere il cambiamento in termini di comportamenti efficaci e coerenti anche in contesti di incertezza.

Su questo tema i giovani dirigenti hanno un ruolo importante esercitando, sì, il "cambio di passo", ma nello stesso tempo assicurando il mantenimento di quelle competenze specifiche tipiche del know-how ferroviario che possono garantire solidità e maturità al processo di rinnovamento. A tal proposito l'integrazione tra generazioni ed il travaso delle competenze diventano fattori chiave di successo.

Programma di attività 2009-2012

Il programma di attività 2009 - 2012 del Gruppo Giovani, a partire dalle iniziative già messe in campo nel triennio precedente, mira a formulare ed implementare progetti e proposte sui

seguenti temi.

Modello di leadership - attivare iniziative di confronto sia all'interno che all'esterno dell'azienda finalizzate ad identificare modelli e prassi di riferimento per l'implementazione concreta dei valori adottati dal Gruppo. Utile a tal proposito potrebbe essere il confronto con altre realtà aziendali (ad esempio compagnie aeree).

Travaso generazionale delle competenze - definire percorsi di "scambio" di esperienze con i "senior manager" di maggior successo allo scopo di promuovere il mantenimento della competenze distintive della cultura ferroviaria, sempre più preziose in considerazione del forte ricambio generazionale in atto all'interno della classe dirigente del Gruppo.

Formazione - portare avanti le iniziative già avviate ed in particolare: introdurre progressivamente moduli formativi tipo MBA con istituti nazionali e internazionali; sviluppare e condividere studi e esperienze fatte su aspetti della nostra azienda (scuola di management).

Fondamentale per il conseguimento degli obiettivi del programma sarà il coinvolgimento di buona parte dei "giovani dirigenti" in modo da portare alla Giunta proposte che siano veramente rappresentative delle esigenze dei Giovani.

Giorgio Botti

Dirigenti e quadri incontrano l'AD

Alle 15 precise di giovedì 25 febbraio, all'Hotel Ergife di Roma, il dott. Braccialarghe apre il lavoro dell'incontro con i dirigenti (quella parte che era stata invitata) dal titolo: cogliere le sfide del mercato, dando la parola al Presidente Innocenzo Cipolletta il quale, con la nota bonomia e competenza, illustra la situazione generale rivelando la sorpresa che alcuni suoi interlocutori mostrano nel rilevare come nella bufera che coinvolge manager, politici ed imprenditori, non figura alcun soggetto riconducibile al nostro Gruppo. Cosa che non sempre in passato era avvenuta. Chi ha vissuto questi ultimi anni in ferrovia la spiegazione la trova facilmente ricordando quanta attenzione si sia prestata al tema dell'etica.

E' seguito l'intervento dell'AD. Pacato, approfondito, di largo respiro. Il mercato, la concorrenza, i risultati – importanti ma non sufficienti – Guai a considerarsi appagati. I prossimi anni saranno durissimi. I concorrenti partono da condizioni più favorevoli delle nostre. Il costo del lavoro più basso, il mercato di riferimento selezionato, l'assenza di pesanti oneri finanziari pregressi, un'organizzazione più snella. Abbiamo bisogno di proseguire sulla strada intrapresa, che ha visto un 2009 ancora in sostanziale pareggio e consente di impostare il budget 2010, per la prima volta, anch'esso in pareggio. Ma Moretti non si accontenta e chiede agli Amministratori delegati delle Società di sfruttare le ulteriori opportunità che si presentano per migliorare le performance. Obiettivo primario creare valore attraverso un'azienda più snella e flessibile. Sono seguiti gli interventi degli Amministratori Delegati di tutte le Società e del Direttore del Personale (dott. Braccialarghe) che hanno declinato piani di attività ed obiettivi che sostanziano ed esplicitano quelli enunciati da Moretti. L'amicizia e l'affetto (spero condivisi) che mi legano a Mimmo Braccialarghe mi impone di ricordargli che il suo appello (credo sostanzialmente uguale a quello di Rimini) ad una maggiore assunzione di responsabilità da parte dei colleghi è da considerarsi pleonastica. Almeno per chi svolge funzioni operative. Ogni giorno, lui lo sa bene, quei colleghi decidono e rischiano in proprio. Il problema è che spesso non gli viene riconosciuto il diritto di sbagliare. Naturalmente in buona fede. Peraltro analoga e maggiore attitudine a decidere in tempi brevi ci si aspetta da tutti i livelli alti della "gerarchia" per tradurre in operatività progetti ed

iniziative da tempo discusse e condivise.

Dopo il pranzo di venerdì in aula sono comparsi i primi 400 "quadri apicali". Si tratta di colleghi che hanno un ruolo rilevante in azienda, che operano in stretta continuità con i dirigenti al fine di conseguire il miglior risultato. Se ne parla da molti anni. Ricordo un Moretti, ancora AD di RFI che lanciò il progetto al meeting di Spoleto almeno 4/5 anni or sono. Il ritardo Moretti lo attribuisce alla necessità di selezionare con criteri oggettivi i soggetti e le posizioni organizzative da valorizzare. Comunque sia finalmente ci sono nomi e cognomi dei primi colleghi prescelti, ad essi saranno assegnate deleghe/procure e risorse da gestire in autonomia, saranno assegnati obiettivi misurabili e retribuzioni (e spero status) consoni al ruolo ed alle responsabilità. Critiche certamente si potrebbero fare, ed in giro se ne sentono tante, ma oggi credo debba prevalere l'incoraggiamento a proseguire su questa strada, certamente correggendo errori e recuperando ritardi. Occorre dare maggiore trasparenza al processo e dare l'opportunità di parteciparvi a tutti quelli che ne hanno titolo. Questo fatto se ben gestito ed opportunamente valorizzato farà fare all'azienda un passo fondamentale verso la normalità. Naturalmente questo deve servire a razionalizzare anche la situazione dei dirigenti, dei quali occorre ricostruire e valorizzare adeguatamente il ruolo. Non ci sono più alibi per assegnare ai dirigenti retribuzioni adeguate, obiettivi certi e misurabili, ruolo consoni alle responsabilità assunte. E pone anche ad Assidifer un problema dando ad esso, nel contempo, una grande opportunità. Ricompattare attorno a sé un'area culturale e di valori condivisi che va oltre i propri confini storici. Non si tratta certo di proporsi come soggetto contrattuale, ma come punto di riferimento culturale certamente sì. Può anche offrire a questo mondo servizi e riferimenti nuovi che possano consentire di fare interessanti percorsi comuni.

Si presenta peraltro l'opportunità di contribuire anche noi al processo già avviato da qualche anno in Federmanager e che stenta a decollare definitivamente. Sono certo che sia l'azienda e sia il nostro sindacato sapranno cogliere queste opportunità ciascuna per la propria parte ma ancora una volta con il comune obiettivo di far crescere l'azienda e dare soddisfazione a chi vi lavora.

Nicola Tosto

Noi, verso il 2011

Domenica 7 febbraio ho visitato a Roma il Centro Espositivo Informativo "Verso il 2011" per le celebrazioni dei 150 anni dell'Unità d'Italia, che si trova nel complesso monumentale del Vittoriano.

Salendo varie rampe di scale all'interno del monumento si giunge finalmente alla mostra e subito appaiono i busti di Mazzini e Garibaldi, che accolgono i visitatori, quindi vengono incontro antichi documenti, libroni, giornali, che testimoniano l'atmosfera dell'epoca tra un suggestivo sottofondo sonoro che inizia con "Va pensiero" dal Nabucco di Verdi, continua con vari canti e musiche fino all'Inno di Mameli, risvegliando antiche emozioni per un'Italia unita dai plebisciti risorgimentali.

Ma ritorniamo alle documentazioni presenti: è riportato in un librone il discorso di Cavour nella seduta del 17 marzo 1861 per la proclamazione dell'Unità d'Italia e per la scelta di Roma Capitale da parte del costituito Parlamento del Regno.

Per celebrare nel 1911 i 50 anni dell'Unità d'Italia fu costruito il Vittoriano con la grande statua equestre del Re Vittorio Emanuele II e in uno stretto corridoio si presentano le grandi foto della costruzione e dell'inaugurazione del complesso monumentale con i giornali, le foto, i disegni della grande realizzazione e della celebrazione avvenuta con tutti i rappresentanti dei comuni, con le autorità civili e militari ed i componenti di casa Savoia sulle scalinate esterne del monumento.

L'Esposizione internazionale di Torino, il Palazzo delle Esposizioni di Roma, le medaglie celebrative, la cartolina delle capitali Torino, Firenze e Roma fanno rivivere un'epoca davvero lontana nel tempo.

Le celebrazioni del 1961 appaiono nella loro modernità con ITALIA 61, l'Esposizione di Torino, che con i fantastici giochi olimpici di Roma dell'anno prima, mostra a tutto il mondo quali livelli di sviluppo economico, di civiltà e di cultura abbia ormai raggiunto l'Italia repubblicana.

Tanti libri e documenti ricordano il Risorgimento: tra questi c'è un piccolo libro bianco con una coccarda tricolore dal titolo "Gli ideali del Risorgimento", distribuito in tutte le scuole della Repubblica ed un opuscolo dal titolo "Per un nuovo Risorgimento" edito dalla CISL e distribuito nel mondo del lavoro.

Ma tra tanti documenti celebrativi, tanti giornali e foto della mostra c'è una cosa aggiunta recentemente: una targa commemorativa del Gruppo Ferrovie dello Stato, che recita così:

"Nessun paese, più dell'Italia, è in diritto di fondare sull'azione delle ferrovie le sue più grandi speranze. Camillo Benso Conte di Cavour 1846.

Ferrovie dello Stato, da oltre un secolo al servizio dei cittadini, ha contribuito alla crescita economica, sociale e culturale del Paese.

Il Gruppo oggi è impegnato a dare a tutti gli Italiani un futuro più veloce, grazie al sistema Alta Velocità / Alta Capacità che accorcia le distanze, avvicina il nord al sud dell'Italia e l'Italia al resto dell'Europa."

A seguire sono riportate le date di apertura all'esercizio delle nuove linee AV, nonché i tempi di percorrenza delle principali relazioni ferroviarie AV dal 13 dicembre 2009.

Sotto la targa scorre su un video un bellissimo documentario a cura dell'Archivio storico delle Ferrovie dello Stato, che con sapiente montaggio accosta il passato e l'attualità fino al giorno in cui il Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano inaugura per tutti gli Italiani il "Sistema AV/AC" che fa onore all'Italia.

Infine nella sezione dedicata alle celebrazioni del 2011 appare quanto si sta approntando in tante città d'Italia, con diffusi interventi per realizzare o ristrutturare musei, palazzi congressuali, teatri e nel testo di commento alle celebrazioni prossime tra l'altro si legge:

"L'impegno di Roma sarà quello di costruire progetti mirati alla ripresa della produzione e della creatività, sia culturale, sia economica, sia civile. L'obiettivo è che il 150° anniversario dell'Unità d'Italia sia ugualmente spunto di riflessione e volano di progettazione. Celebrare è lo strumento che hanno le comunità di esseri umani per tramandare i propri valori fondati."

Ecco questa è la chiave di lettura per la presenza della targa del Gruppo FS: una grande opera al servizio degli Italiani che tramanda il valore del nostro lavoro e l'orgoglio di essere ferrovieri per saper costruire il futuro, unendo territori e popolazioni.

E scendendo le scale penso che tutti noi dovremmo comprendere l'importanza di raccontare la storia e andare senza timori verso il 2011 per celebrare insieme il frutto del nostro lavoro e di quello di quanti ci hanno preceduto, perché anche coloro che ci seguiranno nelle Ferrovie dello Stato possano un giorno, con orgoglio, celebrare l'Unità dell'Italia nell'Unione Europea con i nuovi collegamenti ferroviari veloci verso la Sicilia, sul Ponte dello Stretto di Messina, verso la Francia e la Germania, sotto le Alpi, e verso i Paesi dell'est dell'Unione Europea.

Vincenzo Fidei

A proposito di Assidai

Il popolo dei dirigenti in pensione del gruppo Ferrovie dello Stato è in forte stato di agitazione.

L'aumento per il 2010 dei contributi Fasi (+ 9,50%) e Assidai (+ 70%) ha prodotto, nel solo comparto dell'assicurazione sanitaria del pensionato, un accrescimento dei costi di oltre 500 euro/anno.

Non è sicuramente cosa da poco, soprattutto per quei colleghi che hanno lasciato il servizio attivo da diversi anni, ancora giovani anagraficamente (e, con le varie incentivazioni all'esodo che si sono succedute in FS, di giovani pensionati ce ne sono ancora parecchi), che possono contare su una pensione abbastanza modesta e che, grazie alla giovane età e per fortuna alla buona salute, non pesano più di tanto sulle casse di Fasi e Assidai.

Assidifer, in questi giorni, ha ricevuto tantissime telefonate, e molte mail e lettere, di colleghi preoccupati soprattutto per l'entità degli aumenti Assidai, ritenuti da tutti assolutamente eccessivi.

Molti se la prendono con Assidifer.

Per lo più, c'è chi ci accusa di non aver saputo evidenziare, nelle trattative con Assidai, che molti colleghi hanno pagato annualmente – e per molti anni – cifre non indifferenti per mantenere una garanzia assicurativa alla quale, finora, non hanno mai avuto bisogno di ricorrere; ci si accusa di non aver saputo far pesare quel rispetto del patto intergenerazionale che invece ha pesato, e fortemente, negli esborsi sostenuti dai dirigenti quando questi erano ancora in servizio; ci si accusa, come sindacato, di non aver saputo sollecitare un maggior impegno dei colleghi in servizio a favore di quelli in pensione, così come era accaduto negli anni passati e che aveva determinato, con una specie di solidarietà dei più giovani rispetto agli anziani, il mantenimento, per gli anziani di allora, di costi assicurativi ragionevoli.

A questo proposito, le considerazioni che sono state fatte nell'articolo "Assidai, accordo raggiunto", apparso nel n. 1/2010 di F&S (che invito ad andare a rileggere), restano assolutamente valide.

Accettabile l'aumento dell'importo, se si considera l'andamento del mercato assicurativo in generale e se si considera che la cifra di 575 euro era ferma da molti anni; accettabile, inoltre, l'importo concordato in considerazione della natura del Fondo, che garantisce il diritto di recesso ai soli soci e non all'Assidai.

Per quanto riguarda il patto intergenerazionale non si può colpevolizzare l'Assidai: il Fondo, in fondo, fa il suo mestiere!!! Semmai, in futuro, il sindacato dovrà sensibilizzare maggiormente i colleghi in servizio – e soprattutto l'Azienda – perché ci sia da parte loro maggiore disponibilità e più forte solidarietà verso colleghi che, quando erano in servizio, hanno contribuito, e neanche di poco, a mantenere viva la solidarietà con le precedenti generazioni, sollevandole, in parte a proprie spese, da un eccessivo e incontrollato aumento dei costi. E questo – dobbiamo dircelo – anche pensando al proprio futuro! Comunque, mi chiedo, se si seguirà così, chi penserà al futuro dei nostri giovani colleghi in servizio? E' mai possibile che a nessuno di loro, oggi, importi niente di quello che gli potrà succedere tra qualche decina di anni?

Per quanto riguarda poi il Fasi, non dimentichiamo che nel passato triennio l'aumento delle quote è stato di oltre il 45% e, per di più, interamente a carico dei pensionati. Questo ulteriore + 9,5% del 2010 – al quale si aggiungerà nel 2011 e nel 2012 un altro aumento, rispettivamente del 5,5 e del 4,5% – praticamente pareggia i conti con l'aumento 2010 di Assidai.

Ripeto, quello che siamo chiamati a pagare non è poco ma, come si può vedere analizzando bene le cifre, dal 2006 al 2012 le quote Fasi e Assidai saranno aumentate più o meno della stessa percentuale. Questo certamente non ci consola ma dimostra, se possibile, che il fenomeno può essere giustificato da aumenti di mercato.

Quindi, cari colleghi che ci avete tempestato di telefonate e di mail, nessun gesto imprudente: Fasi e Assidai rimangono due pilastri fondamentali per la nostra serenità, per la sicurezza nostra e del nostro nucleo familiare e, credetemi, sarebbe un errore imperdonabile rinunciare alle garanzie sanitarie che ci siamo costruite anno dopo anno e che ci vengono assicurate, oggi e domani, per qualsiasi evento impreveduto, ora che l'età, purtroppo, inesorabilmente avanza.

Roberto Martinez

L'altra metà della crisi. E anche di più

Quello che della crisi si dice

La crisi è finita. Perché non crederci? Le pubbliche istituzioni lo annunciano quotidianamente. E citano fonti autorevoli. Nel nostro Paese prendono a riferimento, fra gli altri, i dati della Banca d'Italia. Questa, nel *Bollettino Economico* n. 59, Gennaio 2010, ha segnalato che le tensioni sui mercati finanziari internazionali si sono allentate. E, inoltre che: 1) a partire dal terzo trimestre 2009 l'economia mondiale si è rafforzata, pur con andamenti differenziati tra Paesi e aree; b) sono tornati a crescere i flussi di commercio internazionale, grazie soprattutto alla domanda proveniente dai Paesi emergenti dell'Asia; c) le banche hanno migliorato le loro condizioni patrimoniali e, nel terzo trimestre del 2009, nell'insieme, hanno riportato profitti superiori alle attese; d) su talune operazioni bancarie si registrano benefici al di sopra dei livelli della prima metà del 2007; e) i corsi azionari hanno mantenuto, anzi hanno ampliato i guadagni realizzati da marzo a ottobre; d) l'abbondante liquidità immessa dalle banche centrali sul mercato ha fatto ripartire gli affari finanziari.

E' una ripresa generale. A livello internazionale fanno fede le conferme di organismi ed enti internazionali: ONU, OCSE, Banca Centrale Europea (BCE), Fondo Monetario Internazionale (FMI). Quest'ultimo nel *World Economic Outlook* del 26 gennaio 2010, in una sintesi d'immediata comprensione, come sempre, ha esposto i dati più significativi che, a dicembre 2009, caratterizzano l'economia mondiale. Dal secondo semestre 2009, ha ricominciato a crescere progressivamente in tutte le aree. Buone prospettive si profilano per gli anni prossimi. Nei Paesi emergenti e quelli in via di sviluppo, l'attività economica sarà molto vigorosa, in relazione alla crescita della domanda interna.

Quello che non si dice

I governi hanno buoni motivi, dunque, per spiegare che la crisi è finita o che, comunque, sta per finire. E hanno titolo anche a esprimere un crescente ottimismo al riguardo.

Eppure, c'è qualcosa che non quadra. Tanto circostanziate e precise sono le citazioni delle fonti da cui sono estratti i dati che rivelano la crescita quanto approssimativi, o addirittura assenti, sono i richiami alle circostanze e ai limiti entro cui quei dati vanno letti. E dire che quelle fonti, ripetutamente, si premurano di evidenziarli. Qualche esempio, ovviamente sintetico, rende più esplicita l'osservazione.

- La Banca d'Italia (Cfr. *Bollettino*, cit.) nel rappresentare gli elementi che caratterizzano positivamente la ripresa, ne sottolinea anche i condizionamenti: "L'incertezza sull'intensità della ripresa permane significativa. Al continuo miglioramento della fase ciclica desumibile dai sondaggi congiunturali non è ancora corrisposto un rafforzamento altrettanto robusto degli indicatori di natura quantitativa". Nel valutare la situazione delle economie avanzate, rileva che difficilmente i consumi potranno tornare ad alimentare la ripresa. Su questa grava l'incertezza che attraversa il mercato del lavoro. In vari passaggi, prevede che la ripresa dell'attività economica prosegua a ritmi ridotti anche nel corso del 2010, frenata dalla debolezza della domanda interna.

Con specifico riferimento al nostro Paese, fa alcune puntualizzazioni su questioni importanti, come le seguenti: a) si vanno affievolendo gli effetti delle misure di stimolo messe in atto per fronteggiare la crisi; b) persistono difficoltà nel commercio con l'estero. c) scarsa è la propensione al consumo delle famiglie. Queste, pur in presenza di una dinamica dei prezzi molto contenuta, avvertono il calo dei redditi nominali; d) la flessione del reddito disponibile reale aggrava un ristagno quindicennale, senza riscontro negli altri principali Paesi dell'area dell'euro. e) i tassi di disoccupazione dovrebbero salire ancora o comunque rimanere elevati per buona parte del 2010.

Le fonti di organismi internazionali guardano all'economia mondiale, ma sono sulla stessa lunghezza d'onda. Ed espongono dati precisi anche per grandi Paesi compreso, ovviamente, il nostro.

- L'ONU (U.N. World Economic Situation and Prospects, January, 2010) conferma: le prospettive di una crescita durevole sono fragili; la crescita mondiale resterà per lungo tempo inferiore al suo potenziale; le imprese sono circospette nell'investire, mentre i tassi di capacità di utilizzazione degli impianti restano deboli; l'accesso al credito è limitato; le principali economie sviluppate difficilmente riusciranno a dare un forte impulso al rilancio mondiale sul breve termine; sarà, probabilmente, solo grazie al traino dei Paesi asiatici, in particolare della Cina, se il PIL mondiale riuscirà a portarsi nell'area positiva nel 2010; nelle economie sviluppate, la domanda dei consumatori e gli investimenti restano moderati in ragione della continua crescita della disoccupazione.

- La Banca centrale europea (*Bollettino* mensile, Gennaio 2010) aggiunge: permangono incertezze circa la sostenibilità della ripresa mondiale, per la natura provvisoria di

alcuni fattori (quali il ciclo delle scorte e le azioni di stimolo intraprese) che sostengono l'attività economica nel breve periodo; il basso grado di utilizzo della capacità produttiva probabilmente frenerà gli investimenti ed è verosimile che la disoccupazione aumenti, riducendo la crescita dei consumi.

- Il Fondo monetario Internazionale ha esposto la situazione economica mondiale nel *World Economic Outlook* del 26 gennaio 2010. Abbiamo forti dubbi che questo documento sia stato veramente letto da chi lo cita a proposito, ma più spesso a sproposito, per le imprecisioni o, peggio, per le contraffazioni delle informazioni e dei dati che vengono comunicati. A leggerlo correttamente, questo Outlook di aggiornamento ribadisce: le condizioni finanziarie, molto verosimilmente, resteranno più difficili di quanto lo erano prima della crisi; i settori economici che hanno un limitato accesso ai mercati dei capitali (consumatori e piccole e medie imprese), nonostante i provvedimenti di sostegno agli istituti finanziari da parte delle pubbliche istituzioni, continueranno ad incontrare difficoltà per ottenere crediti; la degradazione dei pubblici bilanci può destabilizzare i mercati finanziari, spezzare la ripresa, far aumentare il costo dei prestiti per le famiglie e le imprese; l'aumento della disoccupazione potrà costituire un freno al rilancio dei consumi, più di quanto sia prevedibile.
- Per essere la più recente fonte cui possiamo far riferimento mentre scriviamo (le informazioni ormai si accavallano giorno dopo giorno), appare opportuno citare qualche passaggio dei lavori svoltisi all'annuale Forum economico mondiale (WEF- 27 gennaio/ 1 Febbraio 2010) di Davos-Klosters (Svizzera): la crescita - è stato detto - c'è, ma riprende a velocità variabile da Paese a Paese. Il pianeta rischia di surriscaldarsi fortemente: sotto il profilo economico nei Paesi emergenti, sotto il profilo sociale nei Paesi più industrializzati. Che i Paesi emergenti, a costo di enormi sacrifici, non ultimi quelli umani e politici, stiano accendendo una formidabile ripresa è noto (le banche cinesi, p.es, hanno reso disponibili ai mercati dei Paesi più sviluppati 966 Mld di euro nel 2009 e, per evitare di surriscaldare i mercati, hanno deciso di limitare l'importo a 773 Mld nel 2010). A chiarire il significato della seconda parte dell'espressione, basterebbero le fiammate di agitazioni sociali che si susseguono dovunque nel mondo. Ma è utile aggiungere anche qualche passaggio dell'intervento svolto durante il Forum di Davos dal Direttore Generale dell'Ufficio internazionale del Lavoro (BIT), Juan Somavia. In sintesi: occorre evitare una ripresa economica senza lavoro. La stessa determinazione con cui gli Stati si sono applicati nel salvare le banche, devono mettere nel proteggere e creare il lavoro. Il che è possibile se si promuove un'attiva convergenza delle politiche pubbliche e degli investimenti privati verso la stabilizzazione del lavoro.

Non sono cose nuove. Ma il richiamo del Direttore del BIT le attualizza in maniera cogente. Il clima sociale dei Paesi dove la disoccupazione cresce ogni giorno fa prevedere forti esplosioni di collera. Di qui l'esigenza di superare la frammentarietà e la disomogeneità degli aiuti alla disoccupazione, come praticata normalmente dagli Stati. Premesso che anche gli aiuti straordinari attuati dalle pubbliche istituzioni non sono riusciti a invertire l'impennata della disoccupazione, l'intervento del BIT segnala una determinante strategica di rilancio dell'economia. Incita a promuovere la realizzazione di opere e servizi di pubblica utilità. Indirizza non separabile dall'altro: dare impulso alla formazione continua dei lavoratori, come da anni sostenuto da politici ed esperti del lavoro, e ribadito più volte negli studi OCSE (*OECD Jobs Study, 1994; Boosting Jobs and Incomes, 2006; Forum OCDE, 2009*). E' la strategia che si propone di prevenire distorsioni di mercato. Di mettere un freno al continuo pompaggio di pubblico danaro in imprese decotte e improduttive. Strumentalizzando la sacrosanta esigenza di non deprimerne il lavoro, si sono costruite gigantesche fortune. Ha lucrato a lungo lo slogan: troppo grande per poter fallire! E, invece, occorre intraprendere un processo che consenta il passaggio indolore dei lavoratori verso nuove imprese produttive e tecnologicamente innovative. La formazione continua e l'innovazione costituiscono fattori paralleli della crescita e della stabilità del lavoro. Vale la pena riportare una recente dichiarazione del primo ministro Wen Jiabao, a proposito dello sviluppo economico cinese: *intendiamo costruire un nuovo Paese capace d'innovare*. Al netto delle condizioni politiche e sociali diverse, potrebbe essere un'idea vincente anche per i Paesi europei. Come stanno facendo quelli scandinavi che, sulla base della stessa idea, stanno sperimentando con successo buone pratiche. Purtroppo, non sembra che raccolga molto successo più a sud.

Quello che non si deve dire

Non basta proclamare, dunque, come ci siamo sforzati di chiarire, che siamo fuori dalla crisi, o che ci approssimiamo

ad uscirne. Per correttezza informativa, sarebbe giusto precisare che i dati che vengo esposti sulla ripresa economica sono veri, ma a ben definite condizioni e in altrettanti ben definiti limiti. Sarebbe corretto spiegare che le analisi e gli studi cui si fa riferimento sono corredati di richiami all'uso misurato del loro contenuto. Far capire bene la situazione insomma, e cioè che le economie possono riprendersi definitivamente dalla crisi se e quando avranno esplicitato i loro effetti i provvedimenti adottati. Solo allora sarà lecito dire che i processi di sviluppo sono tornati alla normalità. Termine, anche questo che, in rapporto all'argomento che ci occupa, ha bisogno di qualche precisazione, perché si presta a parecchie interpretazioni non del tutto condivisibili. Può significare che è stato individuato un nuovo modo di affrontare le crisi economiche, quando sopravvengono. E allora non potremmo che plaudire. Ma può avere molti altri significati. Come quelli che, in maniera esemplificativa, citiamo.

1. Il mercato degli affari economici e finanziari viene gestito dagli stessi attori che operavano prima della crisi. Se non è stato accertato il loro grado di responsabilità nella determinazione degli eventi di cui ci occupiamo, questo non è ritorno alla normalità. Quegli operatori possono ricominciare a praticare le speculazioni bancarie alla vecchia maniera: inducendo la gente, con argomentazioni capziose, a indebitarsi al di là delle loro capacità di reddito (vedasi la diffusione dei tossici *sub-prime*).
2. Le attività finanziarie su tutti i mercati riprendono. Ma riprendono anche i rischi di nuove insidie, se non sono introdotte regole e controlli nell'economia globale, in modo da bloccare, o comunque colpire i *businessman* truffaldini. Diversamente questi potranno continuare con le evasioni fiscali e le ruberie, come le cronache di questi tempi ci hanno ampiamente edotti.
3. La crescita ritorna. E si fa riferimento all'incremento del PIL. Qui va chiarito che il reclamizzato PIL è solo un macro indicatore dell'evoluzione della produzione, nel quale, per paradosso, si contabilizzano anche i disastri ecologici (Cfr. *François-Xavier Albouy, Économie des catastrophes, La documentation française, n.19, 2006*), i terremoti, gli smottamenti di fiumi, le frane, i crolli di abitazioni, con i relativi morti.

La crisi secondo l'Ufficio Internazionale del Lavoro (BIT) Ginevra	
Disoccupati nel mondo nel 2009	212Mln
Disoccupati in più nel mondo (2009 rispetto al 2007)	34Mln
Disoccupati in più nel 2010 (economie più sviluppate e Unione europea)	3Mln
Giovani disoccupati in più nel 2009 rispetto al 2007	10,2Mln
Lavoratori a rischio disoccupazione nel mondo	1,5Mld _±
Lavoratori e relative famiglie che, nel mondo, vivono con meno di 1,25 dollari al giorno (dati 2008)	633Mln
Lavoratori sull'orlo della povertà o a rischio povertà (2009)	215Mld _±

Nota: Fra tutte le aree del mondo, i Paesi dell'Europa centrale e del sud-est/esclusa (UE) e la comunità degli Stati indipendenti (ECSE) e CEI hanno subito la più grave flessione in termini di evoluzione economica (dati 2009). Conseguenza: la disoccupazione è passata dall'8,3% al 10,3% nel 2009.

Le esemplificazioni potrebbero continuare. Quelle appena formulate sembrano sufficienti per affermare che il ritorno di certe pratiche non è affatto il ritorno alla normalità. Piuttosto sono l'innescare di potenziali nuove crisi. Con tutto quel che segue.

Conclusione

Come Dio vorrà, ne usciremo. Qualcuno ha scritto che crisi come questa si ripetono ogni due o tre generazioni. Molti di noi, quindi, potremmo stracene tranquilli.

E se, invece, cercassimo di apprendere la lezione? E se cercassimo di smentire la previsione, creando barriere ad eventi dolorosi come quelli che abbiamo vissuto? E se dovessimo renderci conto che le misure intraprese per il ritorno alla normalità lasciano spazio agli stessi comportamenti e alle stesse malefatte del passato? Se così fosse, le forze sociali, le rappresentanze dei lavoratori, non dovrebbero intraprendere iniziative per denunciarle e combatterle?

O, forse, è più saggio tacere e lasciare che quanti verranno dopo di noi se la sbrighino a modo loro?

La crisi ci impone molte riflessioni sul passato. Una, fra le più stringenti: *La crisi attuale conferma la necessità di un rapporto fra etica ed economia, mostra la fragilità di un modello prono a eccessi che ne hanno determinato il fallimento (M. Draghi. L'Osservatore Romano, 9 luglio 2009)*.

La ripresa in corso sta preparando il futuro, così viene annunciato. Ci stiamo rendendo conto, però, che è una ripresa che replica molte perverse connotazioni del passato. E questo, insistentemente, interpella le nostre coscienze.

Antonio Dentato