

COLLEGAMENTI

ASSIDIFER

PERIODICO ASSIDIFER-FEDERMANAGER - già Ferrovie&Servizi
Anno 31 - n. 1/2022

POSTE ITALIANE SpA
Spedizione in abbonamento
postale - 70% - C/RM/36/2017

Ninna nanna

*Stella stellina, la notte s'avvicina,
la fiamma traballa, la mucca è nella stalla,
la mucca e il vitello la pecora e l'agnello,
la chioccia e 'l pulcino, ognuna ha il suo bambino,
ognuno ha la sua mamma, e tutti fan la nanna*
L. Schwarz



Sono le circa le cinque del pomeriggio, ora locale, quando un missile colpisce una raffineria a pochi chilometri di distanza dal circuito di Formula Uno dove sono in corso le prove libere in vista del Gran Premio dell'Arabia Saudita. Uno spiacevole inconveniente dovuto a una guerra in corso da oltre sette anni tra i ribelli Houti e il governo dello Yemen che è costata, fino ad oggi, oltre seimila morti, due milioni e mezzo di sfollati, abusi, crimini di guerra, ospedali, scuole, fabbriche e campi profughi bombardati, oltre un migliaio di bambini uccisi nei raid e più di ottocento morti nei combattimenti.

Dovremmo chiederci perché di questa guerra (come di molte altre) non ce ne importa nulla e chiederci come mai, in tutti questi anni, nessuno ha sentito il bisogno di mettere la bandiera yemenita sul suo profilo *Facebook*; ma farsi troppe domande è inutilmente faticoso. Meglio sonnecchiare sul divano, rincuorati dal fatto che, in mezzo a tutto questo disastro, il Gran Premio dell'Arabia Saudita si è potuto svolgere regolarmente e che abbiamo perfino potuto gioire per aver rivisto un paio di Ferrari sul podio.

Intanto, in Italia, dal primo aprile (data di per sé sufficiente a spiegare il rapporto di profonda fiducia esistente tra il legislatore e i cittadini), finisce l'emergenza pandemia, anche se, per poter lavorare, sarà ancora necessario per un po' il *green pass* base, quello appena tollerabile in un paese civile solo se legato a una dram-

matica emergenza, quello che si ottiene anche con il tampone (quindici euro, salvo abbonamenti e tessere fedeltà proposte in molte farmacie). Certo, verrebbe da chiedersi perché si considera finita la pandemia quando attualmente (dati Istat alla mano) il numero di decessi giornalieri e il numero dei casi totali di Covid sono gli stessi che avevamo a dicembre e gennaio. Ma le troppe domande agitano gli animi e guastano il sonno. Meglio evitare.

E poi, adesso abbiamo altro di cui preoccuparci: un'altra terribile emergenza su cui concentrarci. Una emergenza che durerà fino a fine anno e quindi, probabilmente, più della guerra in Ucraina che l'ha determinata. Magari viene da chiedersi perché non c'è stato niente di simile quando eravamo direttamente noi coinvolti nelle operazioni belliche (chiamarla guerra è poco fine), bombardando con nostri aerei, decollati dalle nostre basi, il territorio nemico nella ex Jugoslavia o in Libia; ma, ce lo siamo già detto, farsi certe domande finirebbe con l'impedirci di dormire sonni tranquilli.

Così, mentre sonnecchiamo sereni, il prezzo dell'energia sale e scende come se fosse sulle montagne russe (scusate, mi è venuta così, senza volerlo) e ci siamo trovati in un bel guaio perché senza una adeguata capacità di approvvigionamento da fonti alternative e senza aver avuto per decenni una seria politica energetica, è difficile mantenere il livello dei nostri consumi ai valori ai quali ci siamo abituati.

Dovremmo chiederci perché di fronte a una pandemia ci ritroviamo senza terapie intensive; di fronte a una crisi energetica ci scopriamo senza pannelli solari; di fronte a una guerra dobbiamo sbrigarci ad aumentare la spesa per gli armamenti perché siamo deficitari anche in quello. Dovremmo chiederci perché ci manca sempre qualcosa. Addirittura, dovendo partecipare al campionato del mondo di calcio, ci siamo scoperti tristemente a corto di terzini fluidificanti e di mediani di spinta. Eppure, siamo Campioni d'Europa. Eppure, siamo uno dei paesi più industrializzati ed economicamente forti del pianeta, con un PIL perfino superiore a quello di paesi come il Canada o la Russia.

Anche noi, nel nostro piccolo essere dirigenti di uno dei maggiori Gruppi industriali del Paese, forse dovremmo farci qualche domanda. Perché abbiamo livelli

retributivi al di sotto della media del paese? Perché non abbiamo benefit adeguati, a partire dall'auto aziendale che, personalmente, rivendico da anni? Perché le coperture sanitarie sono parzialmente a carico nostro e non interamente pagate dall'azienda? Perché siamo stati a discutere tra di noi su quante giornate di *smart working* ci dovrebbero spettare, invece di discutere sul perché abbiamo un obbligo di timbratura legato all'orario di lavoro?

Chissà, forse anche noi preferiamo evitare quei dubbi che ci guasterebbero il sonno. Così, nel nostro piccolo, continuiamo a non farci troppe domande e a fare le brave formichine, con le palpebre sempre un po' scese, sempre un po' insonnite, insomma non le formiche di cui parlava Marcello Marchesi che, anche loro, nel loro piccolo...

Franco Stivali

Caffè corretto

Prossimo piano industriale Gruppo FS Italiane

Auspichiamo chiarezza organizzativa scarsa considerazione dei dirigenti



Fra epidemie e guerre non è un buon momento per nessuno, sembra di essere nei tempi bui della storia. Ma tornando alle cose di casa nostra, da quello che è dato di conoscere, il prossimo piano di impresa sarà caratterizzato dalla creazione di quattro "poli", intesi presumibilmente come punti di coordinamento intersocietario a carattere funzionale: polo infrastrutture, passeggeri, merci/logistica e immobiliare.

Si tratta di un disegno condivisibile nelle sue linee strategiche, in quanto si prende atto finalmente che Ferrovie non è più un brand collegato a cose e persone che si muovono su binari, ma è oramai un mondo complesso, plurimodale e al quale afferiscono business e interessi indubbiamente pubblici da prendere in considerazione. Fatta

questa necessaria premessa, auspichiamo solo che ci sia chiarezza organizzativa: non sarà facile governare diverse strutture societarie senza un'inequivoca identificazione di poteri e responsabilità.

Sul piano delle relazioni industriali si nota un larvato atteggiamento di scarsa considerazione: non vorrei che qualcuno pensasse che sia poco funzionale avere una forte rappresentanza interna; un sindacato dirigenti non è – per definizione – in contrapposizione all'azienda, ma rappresenta comunque una necessaria voce critica nonché, spesso, veicolo di comprensione di messaggi e scelte aziendali spesso mal digerite o, peggio, accettate soppinamente senza spirito critico.

Si parla a proposito e a sproposito di a) automobili ad uso promiscuo; b) welfare; c) pagamento in-

tegrale da parte dell'azienda dell'assistenza sanitaria.

Riteniamo, a conclusione di questa breve nota e, anche, in considerazione delle riflessioni precedenti, che ciascuno di questi punti vada regolamentato attraverso accordi specifici con la rappresentanza dei dirigenti.

Paolo Parrilla

In questo numero

- 1 **Ninna nanna**
- 2 **Caffè corretto**
Auspichiamo chiarezza organizzativa scarsa considerazione dei dirigenti
- 3 **È tempo per il "manager creativo"**
- 7 **Un dirigente di tanto tempo fa**
- 9 **Lavoro agile strumento di benessere per la dirigenza**
- 11 **Viva la faccia**
- 12 **Sindacato dirigenti Gruppo FS Italiane necessario ampliare orizzonti e numero iscritti**
- 14 **Alternanza scuola-lavoro modello didattico da rivedere**
- 15 **Vocazione europea del trasporto ferroviario**
- 18 **La Previdenza**
Il cantiere Previdenza
- 21 **La Via Verde della Costa dei Trabocchi**
- 23 **La lettura**
Riflessioni su sprazzi di vita lavorativa vissuta
- 24 **La lettura**
Governare il caos

L'inventiva nel management è determinante per gestire attività complesse È tempo per il “manager creativo”

Può il *management* essere una forma d'arte? Ma che diavolo di idea è questa, mi direte. Un'assurdità. Appare chiaro a tutti che un *manager*, incravattato ed indaffarato, con la fronte corrugata, lo sguardo autorevole ed il mento leggermente alzato, tutto può essere, tranne che un artista. Serio e responsabile, egli applica schemi di antica sapienza gestionale e ritualità maschili inequivocabili. È lui che comanda, è lui che segna il passo con le sue competenze tecniche, con la sua inequivocabile capacità decisionale e gestionale e la sua grande dimestichezza coi numeri, con una formidabile rapidità di calcolo e soprattutto un numero ben definito di indicatori da seguire, monitorare, influenzare, in un agire continuo e routinario perpetuo. Lui, sì lui che è uomo, non donna, che è un duro, che non consente eccessiva confidenza ai suoi sottoposti, appare ogni giorno puntuale nel suo ufficio, dove si siede dietro alla sua scrivania di legno massello, sulla sua sedia di pelle scura e come tutte le mattine accende il suo computer e illumina il suo schermo, il suo volto e il suo cruscotto di indicatori. Guarda l'andamento dei ricavi, dei costi, della produzione e della qualità, la *customer satisfaction*, le presenze dei dipendenti, le ore medie lavorate, le ore straordinarie, le ferie non godute, i corsi di formazione erogati e i contributi ottenuti, quante lamentele giunte dai clienti e in quanti giorni sono state elaborate. Sfoglia il giornale per verificare il *mood* generale, ma anche i *social* per capire se l'immagine aziendale è in crescita o meno, se ci sono insidie. Verifica le banche, i tassi applicati ai debiti, ma anche le sofferenze, i crediti inesigibili, le penali applicate ai fornitori, eccetera. Dà uno sguardo a quello che fa la concorrenza, al *trend* del mercato, per non farsi sorprendere. La sua *market share* deve essere stabile, mai indietreggiare di un solo centimetro! Crescere, crescere e ancora



crescere! Una giornata di numeri e di riunioni, 4 o 5 ore di riunioni almeno, e poi telefonate, incontri ristretti, *mail* e *whatsapp* a raffica, come se piovesse, lui le vede tutte, ma butta via quelle che superano le 4 righe. Non ha tempo da perdere. I suoi collaboratori quando lo incrociano hanno giusto il tempo per dire tre parole e non sempre ottengono risposte. Il direttore non ha tempo, ha un appuntamento importante. Si può ritentare domani.

È questo fare *management*? Affogare in sterili numeri giorno per giorno? Smazzare centinaia di *mail*, senza dedicarvi particolare attenzione? Incontrare e sentire decine di persone a ruota continua? E in mezzo forse mangiare e poi alla sera tornare a casa, dove probabilmente il nostro *manager* vive solo (la famiglia, quando ce l'ha, è rimasta nella sua città d'origine, tanto non lo vedono mai) per poi uscire al ristorante, quando non ha voglia di scaldarsi qualcosa nel microonde, magari con un compagno di sventura. Sport ne fa poco e in modo irregolare, tempo per pensare poco,

disturbato di continuo dalla vibrazione del cellulare.

È uno stereotipo: è chiaro! Ma è uno stereotipo duro a morire e vi è tanta verità ancora in questo profilo. Probabilmente una parte di questo mito è una provocazione, ma è anche un tipo di *management* che molti ancora oggi hanno in testa. E lo hanno in testa in modo così radicato che in parte rimane triste realtà. Ci sono cacciatori di teste che hanno come obiettivo la ricerca del candidato-*manager* che risponde a queste caratteristiche. Poca dimensione umana, poca fantasia, ma tanti numeri. Certo i numeri sono importanti, ma anche le persone lo sono. Il *manager* è uomo, ma è anche donna. Le riunioni spesso superano in ore il buon senso e il realmente utile o necessario, questo è anche vero e forse in parte inevitabile. Le *mail* proliferano e spesso danno poco valore aggiunto. Mancano nelle organizzazioni regole che possano creare terreno fecondo per l'immaginazione.

Ma può essere il *manager* un artista? Beh, in un certo senso sì. La



creatività nel *management* ha infatti un ruolo determinante. La nostra mente deve essere creativa, altrimenti diventa improponibile gestire attività complesse. La gestione infatti non verte sul semplice monitoraggio di indicatori e sul lancio di azioni standardizzate, diciamo quasi da manuale. Come si dice talvolta: il manager pensa anche con la pancia, ha intuito, spesso improvvisa e spesso ci azzecca. Molto spesso però applica azioni uguali e ripetitive. Faccio un esempio: se un anno chiude male o si manifesta una crisi settoriale od economica generale con ricavi in forte discesa, spesso molti *manager* applicano la solita formula di riequilibrio per cui si riducono i costi del personale. Un'azione delle solite, diciamo poco creative, sarebbe infatti quella di bloccare le assunzioni per qualche mese. Tot mila euro risparmiati e contributo sicuro al riequilibrio e forse anche al tracollo. Infatti questo potrebbe incidere sul risultato dell'anno successivo in un circolo vizioso verso il basso. La colpa ov-

vamente è della crisi. O peggio potrebbe inficiare alcuni indicatori che non hanno un'incidenza chiara e diretta sul conto economico, ma che potrebbero pregiudicare per esempio la sicurezza, l'immagine aziendale o altri aspetti meno appariscenti, ma assai insidiosi per l'azienda. È come quando la politica tagliava in tempi di crisi su scuola e sanità. I risultati di azioni di 20 o 30 anni fa oggi sono evidenti. La colpa è sempre della crisi ovviamente. La verità è che tagliare su certi costi a volte significa tagliare la possibilità di avere un futuro. Ma è la scelta più facile per chi non ha fantasia, per chi non è creativo. A volte è lo stesso ambiente che impedisce di diventare creativi. Se dalla mattina alla sera sei piegato su *mail*, fai riunioni routinarie, vedi tabelle *excel* e numeri, aggiusti lettere e simili, come fai a lanciare un processo creativo? Alla fine finisci nel banale, nel solito minestrone, con le soluzioni di sempre che sappiamo essere sicure, almeno nel breve periodo, aggiustano il conto economico di quell'anno.

Ma per avere progresso e sviluppo servono invece azioni più creative, più d'attacco che di sterile difesa. Inventare un nuovo business, trovare una *chance* per aumentare i ricavi, invece che ricorrere alla diminuzione dell'organico o ad altri tagli indiscriminati e spesso mal pensati. Certo, ogni tipo di azione può essere necessaria, ma aziende diverse reagiscono diversamente di fronte alle sfide, di fronte alle crisi. Pensiamo a Poste Italiane. Esse hanno reagito ad una situazione di crisi, ad un porsi sul mercato e ad un proliferare di aziende in diretta concorrenza con loro, sfruttando la loro capillarità di rete e diventando banca, diversificando le proprie attività. Qualcuno potrebbe obiettare dicendo che pure loro hanno ridotto il loro personale, ma non sappiamo cosa sarebbe accaduto se non avessero intrapreso la strada della banca. Forse sarebbero scomparse. Oppure guardando un po' più in basso in periodo di crisi pandemica Covid-19 molti esercizi di ristora-



zione o bar hanno reagito, inventandosi forme di *catering* o consegna a domicilio impensabili in tempi normali, creative e diversificate, personalizzate e apprezzate, dando un valore aggiunto al cliente, un segno distintivo. Anche diversi esercizi commerciali si sono reinventati, diventando pro tempore venditori online, cercando di differenziarsi dai grandi mostri della distribuzione quali Amazon per qualità o supporto alla scelta o magari puntando su prodotti di nicchia: *think local*. Hanno cercato di differenziarsi, andando incontro alla propria clientela spesso in un *mix* di negozio fisico/online, vicino alle esigenze del cliente. Ma non lo hanno fatto tutti. Molti per ubicazione o tipologia merceologica o per altre ragioni che non possiamo indagare non avrebbero potuto farlo, questo è chiaro, ma tra coloro che avrebbero potuto reagire alcuni hanno preferito concentrarsi sul problema invece che sulla soluzione, in un continuo lamento e in taluni casi anche purtroppo chiudendo per sempre i battenti, scelta drastica, a

volte costretta. Quindi ci vuole spesso un'idea, dell'estro, una scintilla che possa trarre anche dalla peggiore delle situazioni quell'elemento di successo che si cela in qualche angolo remoto e attende solo di essere scoperto. Ripeto: non è sempre possibile e molte aziende i clienti non potevano inventarseli per la tipologia di attività che conducevano, ma la *chance* è spesso nascosta dietro l'angolo appunto. Sta a noi trovarla.

È proprio qui infatti che entra in scena l'artista che è in noi, il creativo sotto la scorza dell'uomo dei numeri e dei cruscotti, dell'uomo serio, disciplinato e calcolatore, o donna che sia. Del resto tutti siamo creativi, tutti sogniamo di notte e quando ci svegliamo ci diciamo: ma come diavolo mi fa a venire in mente una storia così assurda. Ma quelle storie sono latenti nel nostro cervello ed emergono da sole. È creatività allo sbaraglio. Spesso non porta a nulla, altre volte nasconde un'idea straordinaria. Dario Argento diceva di sognare i suoi film e poi di portarli

nelle sue pellicole divenute iconiche di un filone, quello *horror*. Per fortuna io non sono così spiccatamente creativo. Ma del resto non bisogna sognare o avere incubi per essere creativi. Per essere creativi ci vuole tempo, dobbiamo potere coltivare l'artista che è in noi, dobbiamo dedicarci ad attività diverse dalla nostra *routine*. Leggere, parlare, fare sport, magari cucinare, sicuramente passeggiare. Il colpo di genio arriva quando meno te lo aspetti, sotto la doccia o preparando una carbonara, e difficilmente arriva stando seduti alla scrivania elaborando *mail* o in *call conference*. Il processo creativo è stato molto studiato del resto. Vengono proposti anche molti corsi sul tema. Avete presente quei corsi dove ogni 10 minuti devi rispondere al telefono e talvolta esci dall'aula perché devi gestire un'emergenza improvvisa? Ecco quei corsi lì, che non servono a nulla, perché sono proprio la negazione di quello che dovrebbe essere un processo di apprendimento e di creazione. Anche in quelle occasioni sarebbe buona

norma spegnere il telefono, perché in caso contrario ti stai prendendo in giro.

Il processo creativo d'altra parte non ti viene con lo schiacciare delle dita, quando ti sforzi di averlo o ti viene richiesto. Ricordate l'assunto di Akio Morita? L'idea che aiuta il tuo *business* non ti può venire a comando, magari in una breve pausa tra un'attività ed un'altra col cronometro in mano. Avete presente quando un pittore in un pomeriggio d'estate si mette davanti la tela e la fissa, ma non riesce a buttare la sua prima pennellata? Così è anche il nostro lavoro. Non sempre, ovviamente, ma a volte quando dobbiamo trovare una soluzione ad un problema e non riusciamo a scegliere il colore da mettere sul pennello, non ci viene l'ispirazione, non sappiamo cosa pitturare. È in quel momento

che dobbiamo mollare tutto e andare fuori all'aperto, al sole, a fare una passeggiata. Magari a volte senza successo, ma è proprio il distacco e il lasciare libera la mente da catene e cronometri che libera la mente, proprio come quando dormiamo. Le idee dopo affiorano, credetemi. È lì che esce l'artista che è in noi e che trova una soluzione originale al problema, un qualcosa che non era stato mai fatto magari, un'ottica diversa di interpretazione che può far superare la crisi, un'idea innovativa. Solo così abbiamo la *chance* di fare emergere il nostro piccolo creativo che si nasconde in ognuno di noi. Certo lo *stress* non aiuta, le attività incalzano e il telefono squilla di continuo e ti porta nel corso della giornata fino alla sera, dove parlando con un collega, poi un sindacalista, il tuo capo, un altro collega passi da un argomento all'altro, da un'emergenza ad un'altra, senza aver il tempo per soffermarti a pensare nel giusto modo. Subiamo spesso colpo dopo colpo con le mail, i *whatsapp*, i collegamenti in *Skype* o *Teams* o altro e alla fine ci siamo pure dimenticati di fare la spesa e i



negozi sono chiusi e non sappiamo cosa mangiare: altro che creatività. Può questo continuo spezzettamento del nostro tempo, questo incalzare di disturbi, perlopiù futili e inconcludenti, facilitare un processo di creazione, dare spazio a nuove idee? Direi di no. Certo qualche spunto ti può venire, ma non certo l'idea che salva la tua azienda. Allo stesso modo puoi fare riferimento ad un grande valore che hanno le aziende, ovvero la mente e la creatività collettiva, che è preziosissima, ma non ti permetterà di portare un tuo proprio contributo innovativo.

Sono convinto che molti si ritrovino in questa descrizione, perché sanno benissimo che dirigere un'impresa o una parte di essa non è una scienza esatta e che molto successo aziendale è lasciato alle idee e alle scintille della nostra mente. Se non ci sono in numero congruo, se subiamo il mondo che ci circonda, come si diceva, il successo aziendale non viene.

Sono anche sicuro che altrettanti che leggeranno questo capitolo non avevano mai considerato un tale accostamento: *manager-artista* o

forse meglio *manager-creativo*. Molti, troppi, sono ancora legati a schemi di manuale. Basta tornare alla descrizione che facevo all'inizio di questo articolo del *manager* "controllore di cruscotto", che da mattina a sera è immerso nei numeri, nelle procedure, nella *routine*. Per questi ultimi, solo per fare un esempio, i direttori delle risorse umane sono persone ferrate in materia, che hanno studiato il manuale del buon gestore delle risorse umane, che applicano sapientemente le regole del bastone e della carota, che cominciando dalle giuste domande ai candidati procedono a selezionare le migliori menti, poi le inseriscono con le giuste dosi di formazione e infine disegnano in modo ineccepibile i percorsi professionali di uomini e donne, utilizzando gli strumenti gestionali classici della valutazione, dei *feedback*, dei processi di sviluppo, mixando il tutto con i giusti incentivi economici, esattamente come sta scritto nel manuale. Ma forse è necessario anche un pizzico di creatività, che dite? E anche di umanità.

Roger Hopfinger

Un dirigente di tanto tempo fa

Sono diventato dirigente dell'Azienda Autonoma delle Ferrovie dello Stato nell'ormai lontanissimo 1980.

Quella particolare mattina di quell'anno, entrando in ufficio, ricordo di aver incontrato un mio giovane collaboratore che, sorridendo, mi disse che sulla mia scrivania avrei trovato la comunicazione della Direzione del Personale che ufficializzava la mia nomina.

Da quel giorno il mio status cambiava, da quel giorno io ero un dirigente, un "Capo" di quella Azienda, allora la più grande e stimata del Paese.

Non è facile, a tanti anni di distanza, raccontare le sensazioni che avvertii in quella occasione.

Ricordo solo che mi sentii parte di un progetto importante, protagonista di quel processo di cambiamento avviato proprio in quei giorni e che avrebbe determinato una trasformazione epocale nell'azienda nella quale lavoravo addirittura dal 1962.

E io mi sentivo una pedina fondamentale di quel progetto!

Io, come tutti i miei colleghi dirigenti, avvertii l'importanza di esserci, di avere un ruolo, di far parte integrante di quella Azienda che stava cambiando pelle proprio in quegli anni.

Sì, mi sentivo importante, sentivo di far parte di una *élite*, sentivo la responsabilità ma anche l'orgoglio di far parte della linea di comando di quella Azienda che anche grazie a me e a tutti gli altri dirigenti stava per mostrare al Paese la grandezza della sua trasformazione.

Poi le vicende della vita mi hanno portato a scegliere altre strade.

Nel 1993, approfittando di una serie di congetture particolari, decisi di lasciare l'azienda ferroviaria e di intraprendere la via dell'insegnamento universitario.

Per oltre vent'anni mi sono occupato di Master all'Università di Trieste, alternandone la direzione alla cattedra di Economia dei Trasporti. Devo dire, onestamente, che

non mi sono mai pentito di quella scelta. Un'altra cosa rispetto alla vita aziendale, credetemi.

Ma ho sempre continuato a seguire le vicende ferroviarie nella veste, mai dismessa, di dirigente sindacale e, per venticinque anni, di direttore del giornale *Ferrovie & Servizi*.

E ancora oggi, a quarantadue anni dalla mia nomina a dirigente FS, partecipo attivamente alle riunioni della Segreteria e ai Consigli nazionali del nostro sindacato.

Partecipo sempre con attenzione ma, devo confessarlo, alcune volte anche con grande sofferenza.

Sì, con sofferenza, perché devo dire che sempre più spesso ho difficoltà a capire di cosa stiano parlando i miei "giovani" colleghi in servizio. I termini *smart working*, ad

esempio, ma anche *timbratura, orario, permessi, presenze* che tanta animosità di dibattito e interesse suscitano nei giovani colleghi, a me non appartengono, in particolare non comprendo come "dirigenti" debbano certificare o giustificare il loro modo di lavorare, indicandone modalità, tempi e luoghi, ad altri dirigenti. Quindi a loro colleghi!

Se è così che funziona ora – un abisso dalle condizioni di lavoro di anni fa – molti dei colleghi "anziani" che partecipano ai Consigli nazionali, e che ad ogni riunione sollecitano i colleghi in servizio a parlare, ad esprimersi, a dire la loro, devono assolutamente tacere, anzi, devono chiedere umilmente scusa della loro insistenza e della loro incapacità di comprendere la attuale realtà aziendale.





Nell'ultimo Consiglio di appena qualche giorno fa, una giovane collega, evidentemente scossa dall'ennesimo richiamo di un autorevole consigliere "senior" a parlare, a dire cosa pensava a proposito di un delicato argomento in discussione, ha detto *"che lei, in Azienda, deve stare ancora per più di quindici anni e che chi la sollecita in quel modo ... cerchi di capire!"*.

Lo ha detto con grande onestà intellettuale, con grande sincerità, parlando con il cuore per far comprendere la situazione anche a chi in Azienda non vive più da tanto tempo.

Brava!

Io e molti miei colleghi "anziani" abbiamo ora capito, proprio grazie a lei, da quelle sue frasi dette con semplicità sconcertante, quasi sen-

za pudore che l'Azienda di oggi non è più la nostra Azienda, quella di oggi è una azienda diversa dalla quale, forse, anche i "suoi" dirigenti oggi si devono guardare.

Insomma mi pare di aver capito che il dirigente di oggi non è più come era quello di tanti anni fa. Sono cambiate le condizioni, i rapporti tra le persone, lo stesso status di dirigente.

È probabile che tutto questo sia avvenuto nel tempo, è probabile, anzi è molto probabile, che sia dovuto a qualche collega dirigente capitato in altri tempi ai vertici aziendali, che ha alterato se non addirittura stravolto il rapporto di fiducia che si era creato in tanti anni nel corpo dirigenziale.

È anche possibile che sia dipeso dalla continua immissione di diri-

genza esterna che ha azzerato nel tempo lo spirito di corpo, quel senso di appartenenza che aveva sempre garantito coesione, unità e forza al gruppo dirigente.

Non so dire da cosa dipenda, oggi, questa situazione.

So solo che, se possibile, il nostro sindacato – magari d'accordo con una dirigenza di vertice più attenta e illuminata di tante altre che l'hanno preceduta – deve lavorare per ricompattare quella dirigenza che rappresenta istituzionalmente e per tentare di rifondare quello spirito di corpo e quei valori che hanno caratterizzato per decenni la forza più importante dell'Azienda ferroviaria. Appunto, la sua dirigenza.

Roberto Martinez

DOMENICO LONGARETTI

Domenico Longaretti, dirigente delle ferrovie, è morto il 3 settembre 2010 imputato, innocente, di associazione a delinquere e corruzione in concorso con dieci colleghi.

Per Lui, che aveva fatto della più cristallina onestà la sua filosofia di vita, il procedimento giudiziario è stato motivo di profondo turbamento, anche per il ruolo svolto dalla sua amata azienda (parte civile contro in sede processuale), per la repentina girata di spalle di molte persone e per alcuni pesanti e immotivati articoli apparsi all'epoca sui media.

Dopo oltre 11 anni, la recente definitiva e piena assoluzione di tutti gli imputati perché il fatto non sussiste lo ha totalmente riabilitato anche se ha riaperto ferite mai rimarginate in noi e nei parenti di Domenico, ai quali ci sentiamo vicini allora come ora.

Lavoro agile strumento di benessere per la dirigenza



Nel nostro Gruppo è diventato realtà il lavoro agile post emergenziale per la dirigenza. Si tratta di un importante risultato, frutto del proficuo confronto fra Assidifer-Federmanager e il Gruppo FS Italiane e costituisce per tutti i dirigenti una significativa innovazione, anche di tipo culturale.

Credo siamo fra le prime grandi realtà industriali italiane ad aver previsto una estensione in forma strutturata dello *smart working* ai dirigenti. A riguardo è opportuno ricordare che una delle discussioni presentatesi nelle prime fasi della pandemia era proprio relativa all'adottabilità giuridica di tale istituto anche per la fascia dirigenziale, che in teoria non dovrebbe avere vincoli di carattere spazio-temporale, essendo il proprio ruolo legato al raggiungimento degli obiettivi di *business* nel perimetro del piano d'impresa (che la medesima dirigenza definisce ed elabora). I vincoli previsti dalla L. 81/2017 istitutiva del Lavoro Agile sembravano escludere

i dirigenti, soprattutto quando si parlava di processi autorizzativi e verifiche da parte del responsabile¹.

Tuttavia queste prime riflessioni sono state abbondantemente superate dai risultati derivati dalla forzata esperienza di oltre due anni: il lavoro in modalità agile si è confermato essere un fondamentale strumento di flessibilità, che favorisce persone e organizzazione, in una logica che riesce a tenere insieme maggiore produttività, riduzione dei costi, autoreponsabilizzazione e bilanciamento dei tempi vita-lavoro, da adottare quindi in tutti i livelli dell'organizzazione, laddove possibile. Proprio la pandemia ha quindi contribuito a dare un forte impulso alla L. 81/2017, tanto che il 7 dicembre 2021 è stato sottoscritto fra governo e parti sociali un nuovo "Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile"² in cui, in premessa, sono state richiamate alcune risultanze del Gruppo di studio denominato "Lavoro agile"³:

"...hanno confermato che il la-

voro agile, dopo una prima fase di adattamento, è diventato un tassello sempre più strutturale dell'organizzazione del lavoro (almeno di quelle in cui il lavoro in modalità agile è maggiormente compatibile con le attività proprie del settore produttivo) e come, attraverso di esso, sia stato possibile migliorare il benessere della persona e l'organizzazione aziendale."

"L'indagine ha anche rilevato che il lavoro agile può favorire il bilanciamento tra sfera personale e lavorativa, ma anche dell'autonomia e della responsabilità individuale verso il raggiungimento degli obiettivi, favorendo altresì un risparmio in termini di costi e un positivo riflesso sulla produttività."

"Allo stesso modo, l'analisi condotta dal Gruppo di studio ha consentito di rilevare anche alcune criticità, fra le quali, quelle legate alle dimensioni del coordinamento del lavoratore agile con la complessiva organizzazione del lavoro, alla condivisione di informazioni e alla ridu-



zione dei tempi di risposta alle richieste, al bilanciamento corretto delle pause”.

Lo *smart working* massivamente adottato durante l'emergenza sanitaria ha altresì messo in evidenza che l'organizzazione del lavoro con prestazioni da remoto comporta di necessità anche un nuovo stile manageriale e di *leadership*, orientato al lavoro per obiettivi, con più delega responsabilizzante, controllo degli obiettivi, *teambuilding* e *teamleading*, supportati da un basilare consolidamento della fiducia reciproca, che manda in soffitta i tradizionali modelli costruiti su (deresponsabilizzanti) controllo fisico e verifica oraria delle prestazioni.

Il lavoro agile ha quindi introdotto un cambio di paradigma, con tante opportunità da cogliere e ovviamente qualche criticità da gestire.

In questo quadro si è inserita la proposta aziendale di *smart working* post emergenziale per i dirigenti, con una soluzione per il tema del controllo autorizzativo della prestazione lavorativa da remoto: fermo restando un ovvio coordinamento con la propria linea gerarchica, il giusti-

ficativo che i dirigenti utilizzeranno per coprire la giornata in lavoro agile sarà autoapprovante, come già accade per il giustificativo del “lavoro fuori sede”. Quindi, terminata la fase emergenziale, il lavoro agile, o *smart working*, nel disegnare una alternanza fra lavoro in presenza e lavoro da remoto, andrà a rappresentare anche per i dirigenti una opportunità, un grado di libertà per differenziare in autonomia una prestazione che ha come punto di riferimento il bilanciamento fra sfera personale e lavorativa e quindi il proprio benessere, da una ordinaria prestazione fuori sede, che ha come punto di riferimento l'ufficio e il lavoro. L'adesione all'istituto con la sottoscrizione dell'accordo individuale – obbligatorio e di durata annuale – assicurerà le importanti coperture INAIL ad oggi escluse dall'ambiente domestico; l'autoapprovazione del giustificativo garantirà la necessaria autonomia lavorativa e organizzativa tipiche del lavoro dirigenziale.

L'accordo prevede anche un *plafond* massimo mensile di 11 giorni: il costante impegno che ciascuno di

noi assicura per raggiungere i risultati aziendali attesi rende nei fatti non attuabile una reale alternanza fra lavoro agile e lavoro in presenza, tuttavia anche un solo giorno a settimana in lavoro agile sarebbe un obiettivo da perseguire, laddove possibile, proprio per agevolare la transizione verso un modello organizzativo più sostenibile.

Carmine Amodeo

¹ Resta, sebbene datato, un buon quadro di sintesi quello descritto da Pasquale Dui nel 2020 in <https://www.aidp.it/hronline/2020/7/16/smart-working-e-lavoro-dirigenziale-profilo-di-criticita.php>

² cfr <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>. A proposito di denominazioni, correttamente il governo parla di lavoro in modalità agile. Il termine *smart* associato a *working*, tanto in uso nel Belpaese, fa sorridere qualche inglese presente in Italia, che si chiede quale sia lo *stupid working*.

³ Il Gruppo di studio è stato istituito con i decreti n. 87 del 13 aprile 2021 e 99 del 21 aprile 2021.

Viva la faccia



Viva la faccia è stata l'esclamazione che mi è venuta in mente nel novembre scorso, mentre l'Amministratrice Delegata di RFI, Vera Fiorani, illustrava l'avvenuta azione di riallineamento retributivo, esteso alla quasi totalità dei dirigenti, in funzione del peso delle posizioni ricoperte e della riorganizzazione in corso.

Sono anni che sentivamo ripetere che *"la pesatura delle posizioni è stata ultimata..."*, piuttosto che il *"voler mettere al centro le persone"*, a cui però non veniva dato un reale (e diffuso) seguito pratico.

La AD ha ritenuto necessaria questa azione per ricomporre un rapporto con la dirigenza dimostratasi a più livelli valida e competente.

Senza essere tacciato di piaggiera, ritengo che quanto avvenuto sia un evento unico nella storia recente di RFI, di stimolo per i dirigenti, anche e soprattutto nel momento storico in cui avviene.

Il riallineamento dei livelli retributivi e del *welfare* aziendale dei diri-

genti del Gruppo FS è un problema irrisolto.

Annualmente Federmanager pubblicava un censimento delle retribuzioni dei dirigenti italiani, dai cui emergeva come quelle dei dirigenti FS Italiane fossero, in media, nella parte bassa della graduatoria.

In un sondaggio fatto in un periodo pre-COVID tra alcuni dei nostri iscritti di RFI, in cui chiedevo di formulare proposte di miglioramento dell'attività aziendale, tutti gli interpellati, oltre alle proposte di miglioramento, hanno comunque segnalato delle richieste di natura contrattuale.

Dimenticandosi per un momento quello che poi è successo nel mondo, che oggettivamente limita qualsiasi pretesa, le richieste fatte da tutti i colleghi sono così sintetizzabili (riportate non in ordine di importanza):

- Incremento dell'indennità di reperibilità:

aumento dell'indennità essendo il valore attuale coinci-

dente con quello dell'anno 2000, espresso in lire.

- Art. 14 (durata indennità di trasferimento CCL):

superamento della durata dell'indennità (oggi limitata a 3 anni) che andrebbe estesa a tutto il periodo dell'incarico e rideterminata in funzione della città di destino (Milano e Roma oggettivamente sono un po' più care di altre).

L'assurdo di questa disciplina è che colpisce i dirigenti nei quali l'Azienda ripone fiducia e che intende valorizzare.

- Smart working

Richiesta di possibilità di prevedere alcuni giorni in *smart working*.

A ciò ha dato risposta il recentissimo accordo fra Assidifer-Federmanager e il Gruppo FS Italiane, con l'estensione dello *smart working* post emergenziale, fino ad 11 giornate mensili, anche alle dirigenti e ai dirigenti, previa sottoscrizione dell'apposito Accordo individuale previsto dalla Legge n. 81 del 2017, già disponibile nell'area self service della WE aziendale.

- Interinati

Se ne chiede l'eliminazione, perché a fronte di un aggravio di responsabilità non vi è alcun beneficio.

- Taratura RAL

Introduzione di una indennità di funzione nella retribuzione variabile, in relazione alle responsabilità ricoperte.

- Welfare

Possibilità di pacchetti agevolati per acquisto beni e servizi a tariffe agevolate, incluso anche il noleggio auto.

In conclusione in un periodo (l'ennesimo) in cui a FS Italiane è riconosciuto il ruolo di attore centrale per il rilancio del Paese, ritengo che l'apertura di un confronto su tali tematiche con l'Azienda sia più che ragionevole anche perché richiesto da una categoria, i dirigenti FS, che hanno dimostrato di saper affrontare dei sacrifici, assumendosi sempre le responsabilità assegnate.

Pietro Bruni

Opportuno avviare un serrato e franco dibattito interno

Sindacato dirigenti Gruppo FS Italiane necessario ampliare orizzonti e numero iscritti



I numeri parlano chiaro: il nostro resta prevalentemente il Sindacato dei dirigenti del Gruppo FS Italiane appartenenti alle Società più direttamente riconducibili alla prima trasformazione in holding di FS Spa, che ormai data oltre un ventennio fa.

Ci sono ragioni più che comprensibili perché questo sia avvenuto e perché perduri, ma “comprensibile” non significa “opportuno” né “immodificabile” e la mera comprensione di un fenomeno rimarrebbe fine a se stessa – rivestendo un carattere quasi “accademico” – ove non fosse finalizzata alla individuazione delle azioni in grado di modificarne il corso sin qui seguito.

A fronte di un lento ma progressivo allargamento del Gruppo su *business* e settori infrastrutturali diversi (gomma, logistica, strade, *building management*...) non corrisponde un parallelo allargamento della

rappresentanza sindacale da parte di ASSIDIFER per i dirigenti impiegati in questi settori.

Questa palese asimmetria deve interrogarci in relazione alle prospettive future del Sindacato e sulla sua capacità di interpretare i cambiamenti in atto se non addirittura anticiparli.

Ci sono diversi motivi per percepire questa necessità come ineludibile, alcuni emergono con maggior immediatezza – il che non significa che non avrebbero ricadute importanti –, mentre altri richiedono qualche momento di riflessione; provo a proporre alcuni:

- l’acquisizione di nuovi iscritti con i vantaggi facilmente intuibili per l’organizzazione sindacale;
- l’accrescimento del potere contrattuale ai tavoli di confronto con FS Italiane;
- l’acquisizione di nuove profes-

sionalità ed esperienze anche provenienti da settori non ferroviari, con il conseguente arricchimento del dibattito interno all’organizzazione;

- la legittimazione ad avviare un’azione rivendicativa finalizzata ad estendere a tutti i dirigenti del Gruppo le più favorevoli condizioni presenti nel panorama contrattuale del Gruppo stesso;
- una più significativa presenza in FEDERMANAGER, derivante dalla rappresentanza di un settore infrastrutturale/trasportistico in una più ampia accezione del termine.

Ma soprattutto dobbiamo chiederci se questa necessità non sia ineludibile in sé stessa, per il solo fatto di essere “il Sindacato” dei dirigenti del Gruppo FS e quindi indipendentemente dai vantaggi ottenibili, pure indiscutibili.



Anche il Gruppo FS in prospettiva non potrà non riconfigurarsi in una nuova aggregazione di *business* che superi l'attuale ripartizione societaria, per meglio rispondere alle aspettative che l'Azionista coltiva anche in relazione alla sfida del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e delle tematiche di sostenibilità e resilienza ormai stabilmente inserite nel dibattito della realtà produttiva del Paese; c'è il rischio concreto per il nostro Sindacato di trovarsi del tutto impreparato a questa eventualità.

Nelle organizzazioni politiche e sindacali la presa di coscienza e la condivisione dei fini si anticipano rispetto alle azioni concrete finalizzate a raggiungere l'obiettivo; porre al tavolo il problema significa avviare il percorso per la sua risoluzione senza che la mancanza di soluzioni immediate, le difficoltà prevedibili e i tempi più o meno lunghi, incatenino

l'organizzazione sindacale su posizioni che possono essere percepite comode, ma la collocano ai margini del corso degli eventi e del divenire del Gruppo del quale abbiamo l'ambizione di rappresentare la parte professionalmente più rilevante.

Occorre quindi avviare al nostro interno un serrato e franco dibattito su questo tema, a partire dalla condivisione convinta della sua necessità e nella consapevolezza che molto difficilmente un allagamento nella rappresentanza a tutte le componenti dirigenziali del Gruppo potrà avvenire per semplice "annessione".

La strada più percorribile potrebbe essere quella di un processo per *step* successivi di progressivo allineamento, al termine del quale il risultato potrebbe essere un'organizzazione sindacale diversa nelle forme e forse nei contenuti da quella che conosciamo.

Ciononostante, personalmente ritengo che non si possa eludere la questione che già si pone alla nostra attenzione e che forse non abbiamo ancora pienamente colto nella sua importanza per il futuro del "Sindacato dei dirigenti del Gruppo FS", comunque voglia chiamarsi in futuro.

Una grande opportunità ci viene fornita dalla ormai prossima scadenza del Congresso di ASSIDIFER previsto per quest'anno; mi auguro che questo tema – così sinteticamente rappresentato in queste righe – possa trovare nel consesso congressuale un'occasione di approfondimento e condivisione e la nuova o rinnovata Segreteria venga impegnata per un'azione concreta rivolta a riguadagnare almeno in parte il tempo perduto.

Giovanni Gualario

Alternanza scuola-lavoro modello didattico da rivedere



Alcuni anni fa, quando dirigevo strutture territoriali di Vendita e Customer Service di Trenitalia, mi sono confrontato con una realtà, quella dell'alternanza scuola-lavoro e degli *stage* formativi dedicati agli studenti degli ultimi anni degli istituti di scuola superiore. Nel corso degli anni ho avuto modo di sviluppare una proficua collaborazione con le scuole, arrivando a stipulare diverse convenzioni con Istituti alberghieri e Licei linguistici dove i ragazzi e le ragazze acquisiscono competenze che ben si conciliavano con le attività di cui ero responsabile: Biglietterie e Assistenza alla Clientela.

Il tema è di recente entrato nel dibattito pubblico spinto dalla onda emotiva che ci ha coinvolti a seguito di alcuni tragici episodi, che hanno visto purtroppo spezzata la vita di

alcun giovani studenti. E pertanto risulta del tutto evidente la necessità di una approfondita riflessione su questo modello formativo da parte delle Istituzioni competenti, *"in primis"* Ministero dell'Istruzione, famiglie, studenti e imprese.

Intanto possiamo convenire che l'obiettivo dell'alternanza scuola-lavoro resta condivisibile nella sua enunciazione teorica: *"una modalità didattica innovativa, che attraverso l'esperienza pratica aiuta a consolidare le conoscenze acquisite a scuola e testare sul campo le attitudini di studentesse e studenti, ad arricchirne la formazione e a orientarne il percorso di studio e, in futuro di lavoro, grazie a progetti in linea con il loro piano di studi"*.

Alla base di questa modalità formativa La Carta dei Diritti e dei Doveri statuisce le regole attraverso

sette articoli che spiegano i diritti e i doveri delle studentesse e degli studenti nel corso delle attività di alternanza. La Carta mette al centro la necessità di informare al meglio studentesse e studenti e genitori, in un'ottica di dialogo e condivisione che deve sempre accompagnare il rapporto scuola-famiglia.

Prevede che le ragazze e i ragazzi, impegnati in alternanza, siano accolti in ambienti di formazione adeguati e sicuri che favoriscano la crescita della persona e coerenti con l'indirizzo di studio seguito. Studentesse e studenti avranno diritto ad esprimere alla fine del percorso una valutazione sull'efficacia e sulla coerenza del percorso di alternanza effettuato rispetto al proprio indirizzo di studio. E dovranno essere supportati da *tutor* dell'azienda ospitante in rapporto al rischio delle

attività svolte. Le studentesse e gli studenti saranno inoltre assicurati, a carico dello Stato, all'Inail contro gli infortuni e coperti da un'assicurazione per la responsabilità civile verso terzi.

Ampio spazio, nel testo, viene dato al capitolo relativo a "Salute e Sicurezza" prevedendo, fra l'altro, un numero limite di studentesse e studenti ammissibili in una struttura, un'apposita formazione in materia, anche in collaborazione con enti competenti come l'Inail. Ed infine presso ogni Ufficio scolastico, un'apposita commissione vigilerà sul rispetto delle regole previste.

Se l'impianto normativo sembra offrire ampie garanzie su obiettivi e modalità di esecuzione, ci domandiamo su quali elementi di questa attività bisogna intervenire. Le organizzazioni degli studenti chiedono intanto maggiori garanzie sulla sicurezza circa le modalità di esecu-

zione delle prestazioni lavorative e degli ambienti utilizzati, e tenuto conto che ci troviamo comunque di fronte a prestazioni di lavoro, del tutto simili a quelle fornite dai dipendenti delle aziende ospitanti, va riconosciuto una sorta di "corrispettivo".

Sull'aspetto sicurezza non ci sono dubbi che vada rafforzata la formazione specialistica, in particolare quella dei *tutor* scolastici e delle aziende, che dovranno anche rappresentare il primo elemento di riferimento e tutela per gli studenti, come pure vanno ampliati i controlli già previsti dalla normativa ed un più incisivo intervento certificato dei responsabili aziendali del servizio prevenzione e protezione.

C'è poi l'aspetto "corrispettivo" rivendicato dagli studenti.

In realtà questa terminologia non è presente nella normativa di riferimento e la usiamo solo per rendere

l'idea del riconoscimento che gli studenti ricevono a fronte della prestazione lavorativa: un attestato, che costituisce una sorta di credito formativo spendibile come referenza nel mondo del lavoro.

Certamente anche sul "corrispettivo" si potrebbe pensare ad un suo miglioramento. Se poniamo mente alla attuale legislazione che disciplina le varie forme di lavoro, che, a detta ormai di tutti, non favoriscono la continuità lavorativa e contributiva, con prospettive penalizzanti per le giovani generazioni, riconoscere ad esempio, un bonus retributivo/contributivo potrebbe essere una innovazione da valutare nella prospettiva di rendere l'alternanza maggiormente adeguata alle esigenze dei giovani.

Giuseppe Celentano

Vocazione europea del trasporto ferroviario

Il "Trattato del Quirinale", abbreviazione del "Trattato tra la Repubblica italiana e la Repubblica francese per una cooperazione bilaterale rafforzata" è stato firmato a Roma, alla presenza del Presidente della Repubblica Italiana, Sergio Mattarella, il 26 novembre 2021: per l'Italia, dal Presidente del Consiglio dei Ministri, Mario Draghi e, per la Francia, dal Presidente Emmanuel Macron.

È un fatto storico che merita di essere messo in rilievo per gli obiettivi che il "Trattato" si propone in numerosi settori. Per citarne i principali:

- rafforzamento della cooperazione, a livello bilaterale e a livello europeo, «nella prevenzione e nella lotta contro le minacce criminali transnazionali gravi ed emergenti, con particolare riguardo alla lotta contro la criminalità organizzata e il terrorismo».
- Intensificazione della «...cooperazione transfrontaliera tra le loro forze dell'ordine».



- Facilitazione degli investimenti reciproci e avvio "in un contesto di bilanciamento dei rispettivi interessi, di progetti congiunti per lo sviluppo di startup, piccole e medie imprese (PMI) o grandi imprese dei due Paesi, favorendo le relazioni reciproche e la definizione di strategie comuni sui mercati internazionali, nel quadro di un'Europa sociale».
- Riconoscimento dell'"importanza della loro cooperazione bilaterale nella costruzione dell'Europa dello spazio, che costituisce una dimensione chiave dell'autonomia strategica europea e dello sviluppo economico dell'Europa".

■ Sostegno al coordinamento e all'armonizzazione delle loro "strategie ed attività nel campo dell'esplorazione e dell'utilizzo dello spazio extra-atmosferico a fini pacifici e dell'accesso



autonomo allo spazio da parte dell'Europa".

- Riconoscimento "ai settori dell'istruzione e della formazione, dell'istruzione superiore, della ricerca e dell'innovazione di un ruolo fondamentale nelle relazioni bilaterali e nel progetto comune europeo". Al riguardo le parti "s'impegnano a favorire la mobilità tra i due Paesi in tutti questi settori, in particolare attraverso il programma europeo Erasmus".

In aggiunta a questi importantissimi propositi, qui vogliamo soprattutto mettere in risalto quella parte dell'articolo 3 (Affari Europei) dove, al comma 3, si legge:

"Le Parti rafforzano il coordinamento nei principali settori della politica economica europea, quali la strategia economica e di bilancio, l'industria, l'energia, i trasporti, la concorrenza e gli aiuti di Stato, il lavoro, il contrasto delle disegualianze, la transizione verde e digitale e la programmazione finanziaria dell'Unione Europea."

L'esplicito richiamo al rafforzamento del coordinamento nel settore

dei trasporti fornisce l'occasione per ricordare che le principali reti ferroviarie dell'Europa hanno dato il primo esempio di una integrazione europea, costruita progressivamente su fatti concreti.

Un lungo cammino

Per la storia, va ricordato che nel 1882 fu convocata a Berna la "Conferenza internazionale per l'unità tecnica delle ferrovie", con la partecipazione dei governi e degli esperti di sei nazioni: Svizzera, Prussia, Austria, Francia, Ungheria e Italia. L'approvazione della "Convenzione Internazionale sull'Unità Tecnica delle Ferrovie" nota come "Unità Tecnica delle Ferrovie" fu l'atto conclusivo di quella Conferenza (le precedenti non sortirono risultati apprezzabili). La decisione più importante fu quella relativa alla misura dello scartamento del binario (e di conseguenza anche le decisioni relative alla geometria delle ruote). Altrettanto rilevanti furono le decisioni relative agli altri componenti dei veicoli, come la posizione e dimensioni degli organi di accoppiamento (ganci, tenditori, respingenti

ecc.), le sagome limite, il freno, il limite di peso per asse e per metro, le norme di carico, la manutenzione. Di questa Conferenza si ricorda, come fatto emblematico, la decisione relativa alla chiave "quadra" di manovra delle serrature dei treni, detta poi la "chiave di Berna".

Il supporto delle ferrovie all'integrazione europea

Nel richiamo che il "Trattato del Quirinale" dedica al più intenso coordinamento nel settore dei trasporti, i ferrovieri hanno ben diritto di sentirsi orgogliosi di decisioni su fatti concreti, adottate nel corso dei decenni, prima nelle Conferenze per "Unità Tecnica delle Ferrovie" e poi da altre numerose Organizzazioni ferroviarie internazionali che si sono succedute nel tempo, specializzandosi in specifici settori tecnici, economici e giuridici.¹

Tutte hanno contribuito e continuano a contribuire nel rendere evidente e concreto il valore aggiunto di intese comuni tra i Paesi europei ai fini di uno sviluppo economico equo e sostenibile anche sul piano ambientale.



Ancora. Quell'esplicito richiamo al rafforzamento di coordinamento nel settore dei trasporti, contenuto nel "Trattato del Quirinale" va anche riferito, a nostro avviso, all'accordo sottoscritto il 15 gennaio 1996 a Parigi per la costituzione della "Commissione intergovernativa italo-francese per il collegamento ferroviario Torino-Lione" ai fini della "realizzazione di una nuova linea ferroviaria Torino Lione".² Vari fattori rallentano la realizzazione dell'opera, ma intanto, in applicazione delle Direttive europee sulla liberalizzazione del trasporto ferroviario (fine dei monopoli nazionali), con un accordo Italia-Francia, da Dicembre 2021 i treni italiani "Frecciarossa" circolano sulla tratta Milano-Lione-Parigi. Anche lo sviluppo di questa nuova intesa Italia-Francia rafforza la vocazione europea delle imprese ferroviarie del Continente.

L'evoluzione dell'Europa unita

Il giornale francese «Le Monde», on-line, il giorno del primo servizio, scriveva: "Sabato 18 dicembre (n.d.r. 2021), alle 7.26, per la prima volta nella storia della SNCF, è par-

tito sui suoi binari un treno passeggeri di una compagnia rivale, che trasportava passeggeri da una stazione francese all'altra. Un vero simbolo: il Frecciarossa ad alta velocità dello storico operatore italiano Trenitalia si affianca al TGV, l'ammiraglia della compagnia ferroviaria francese, proprio sul luogo dell'inaugurazione del bolide tricolore. Sono passati quarant'anni". E già il 26 novembre 2021 aveva scritto: *Questo «Trattato per una cooperazione bilaterale rinforzata», detto Trattato del Quirinale, è molto raro in Europa; si tratta solamente del secondo Trattato firmato dalla Francia, dopo quello dell'Eliseo, siglato nel 1963³ con la Germania, e completato con quello d'Aix-la-Chapelle nel 2019*".

Per questo motivo, non dobbiamo considerare il Trattato come una continuità o una conclusione meramente formale di un'operazione diplomatica avviata da tempo. Per parte nostra, leggiamo il "Trattato del Quirinale" in una prospettiva volta a "una cooperazione bilaterale rinforzata" anche tra Italia e Germania. Con l'ambizioso obiettivo, come si legge nel testo⁴, di "favorire

lo sviluppo di un approccio comune in seno all'Unione Europea nei confronti dei principali partner e competitor internazionali, in particolare sulle questioni relative alle sfide globali e alla governance multilaterale".

Antonio Dentato

¹ Fra le tante, per la sua estensione anche ultra europea, ricordiamo l'UIC (Union Internazionale des Chemins de fer), costituita nell'ottobre 1922, con sede a Parigi. Opera nella definizione di norme per lo svolgimento dell'industria e del trasporto ferroviario. Associa 200 imprese nel mondo. Vi fanno parte Compagnie ferroviarie pubbliche o private che operano nel settore dei passeggeri, delle merci o entrambi. A queste si aggiungono, come membri associati o affiliati, compagnie pubbliche o private aventi specifiche caratteristiche.

² I suoi compiti di indirizzo, di vigilanza e di controllo sulla realizzazione e sulla gestione dell'opera sono stati poi integrati ed aggiornati nei successivi accordi ed atti internazionali tra Italia e Francia e nelle conseguenti Leggi di Ratifica (2001, 2012, 2017).

³ Trattato firmato tra Charles de Gaulle e Konrad Adenauer.

⁴ Art. 1, Affari esteri, punto 5.

La Previdenza

Il cantiere Previdenza



Il primo trimestre dell'anno in corso si segnala per alcune novità nel campo della Previdenza. Si tratta in buona parte di modifiche in valorizzazione di istituti già introdotti dal legislatore.

In materia di prestazioni di accompagnamento alla pensione ai sensi dell'articolo 4, commi da 1 a 7-ter, della legge 28 giugno 2012, n. 92 (cosiddetta legge Fornero) prende quota la possibilità di flessibilità in uscita dal lavoro mediante il contratto di espansione. Potrà essere utilizzato, infatti, anche nel 2022 e nel 2023 dalle aziende di qualsiasi settore che occupano almeno 50 dipendenti (anziché i 100 previsti fino all'anno 2021). Lo prevede l'articolo 1, comma 215 della legge n. 234/2021 (Legge di Bilancio 2022) nell'ambito delle misure di sostegno al *welfare*.

Lo strumento, la cui scadenza era prevista il 31 dicembre 2021, ha lo scopo di incentivare il ricambio generazionale nelle aziende e la riqualificazione del personale attraverso la programmazione di riduzioni orarie o sospensione del per-

sonale dipendente, a cui viene riconosciuto un trattamento di cassa integrazione guadagni straordinaria per un periodo massimo di 18 mesi, anche non continuativi (in deroga alla durata complessiva degli interventi di Cassa Integrazione Guadagni nel quinquennio mobile); oppure attraverso la risoluzione anticipata del rapporto di lavoro per il personale a cinque anni dal raggiungimento della pensione.

In tale ultima ipotesi l'azienda versa (per il tramite dell'INPS) al lavoratore un'indennità mensile di importo pari alla pensione maturata al momento della cessazione del rapporto di lavoro sino al raggiungimento dei requisiti per il conseguimento della pensione di vecchiaia (67 anni) oppure della pensione anticipata (42 anni e 10 mesi di contributi, un anno in meno per le donne). Si rammenta che l'indennità non può essere finalizzata al raggiungimento della cosiddetta "quota 102" né della possibilità di esodo anticipato denominata "Opzione donna".

La Legge di Bilancio, oltre al-

l'estensione dell'istituto anche al 2022 ed al 2023 (ultima risoluzione del rapporto di lavoro: 30 novembre 2023), ha ulteriormente ampliato la platea delle aziende potenzialmente interessate. Rispetto al precedente minimo di 100 dipendenti, dal 1° gennaio 2022 il contratto di espansione potrà essere utilizzato dalle aziende con limite minimo di unità lavorative in organico non inferiore a 50, anche calcolate complessivamente nelle ipotesi di aggregazione stabile di imprese con un'unica finalità produttiva o di servizi.

L'indennità è corrisposta dall'INPS al lavoratore sulla base della contribuzione accreditata al momento della cessazione del rapporto di

lavoro (si utilizzano in analogia i medesimi meccanismi di calcolo delle pensioni). La prestazione di accompagnamento alla pensione è corrisposta per 13 mensilità e, non trattandosi di una prestazione assimilabile al trattamento di quiescenza, non possono applicarsi su di essa le trattenute per il pagamento degli oneri (es. riscatto, ricongiunzioni, cessioni del quinto); non forma oggetto di perequazione annua; viene tassata come reddito da lavoro dipendente e non come pensione; non è reversibile ai superstiti (in tal caso spetta la pensione indiretta); non spettano i trattamenti di famiglia né le prestazioni collegate al reddito (es. maggiorazioni sociali, quattordicesima mensilità, eccetera). Da segnalare, infine, che la prestazione è cumulabile con redditi da lavoro dipendente o autonomo. La disciplina di dettaglio dell'esodo anticipato in virtù di contratto di espansione è rinvenibile nella Circolare INPS n. 48 del 24 marzo 2021, nel Messaggio INPS n. 2419 del 25 giugno 2021 e nel Messaggio n. 3252 del 28 settembre 2021.

La normativa sulla cessazione anticipata del rapporto di lavoro dipendente prevista dal contratto di espansione presenta forti analogie e appare in diretta derivazione dall'istituto dell'isopensione (legge n. 92/2012), la più risalente tra le discipline sulle prestazioni di accompagnamento alla pensione introdotte nel nostro ordinamento sull'onda di analoghe sperimentazioni di fonte pattizia di poco precedenti. Si pensi ad esempio agli accordi sindacali sugli esodi agevolati introdotti nel settore degli istituti di credito ben prima dell'anno 2012.

L'isopensione permette ai dipendenti di aziende che abbiano più di 15 lavoratori di andare in pensione fino a 7 anni prima grazie ad un accordo che la stessa azienda, che decide di **anticipare la pensione al lavoratore**, raggiunge con le organizzazioni sindacali più rappresentative. Una volta raggiunto l'accordo sindacale, il datore deve presentarlo all'INPS che, a sua volta, si occupa di verificare i requisiti richiesti e, se soddisfatti, provvede al pagamento dell'assegno di isopensione tramite la disponibilità di denaro data dall'azienda, fino a quando il lavoratore non raggiunga i requisiti richiesti per la pensione di vecchiaia.

Potremmo, dunque, dire che l'isopensione rappresenta per i lavoratori dipendenti uno scivolo di accompagnamento al trattamento di quiescenza pagato dall'azienda che

provvede al versamento non solo dell'indennità, ma anche dei contributi previdenziali fino al raggiungimento della pensione di vecchiaia o anticipata (con 42 anni e dieci mesi di contributi per gli uomini e 41 anni e dieci mesi di contributi per le donne a prescindere dal requisito anagrafico).

Anche l'isopensione, come l'indennità per cessazione anticipata del rapporto di lavoro nell'ambito dei provvedimenti in attuazione di un contratto di espansione, è cumulabile con redditi da lavoro autonomo o dipendente. In proposito, si veda la recente regolamentazione della prestazione contenuta nella Circolare INPS n. 142 del 27 settembre 2021 ed i Messaggi dell'Istituto n. 227 e n. 1797 dell'anno 2021.

Tirando le somme di un confronto tra l'esodo nell'ambito di un contratto di espansione e l'accompagnamento al raggiungimento del diritto al trattamento di quiescenza con l'isopensione, la seconda appare più favorevole al lavoratore e di più facile attuazione da parte aziendale che, a parte i costi della misura, può in tal modo dotarsi di un buon meccanismo di ricambio generazionale, che si tradurrebbe in una maggiore spinta a produttività e competitività secondo le attuali filosofie organizzative.

In ultimo, qualche notizia confortante per i colleghi già in quiescenza.

Dall'anno in corso i trattamenti

godranno di fasce di rivalutazione in relazione alle variazioni del costo della vita più vantaggiose (e semplici) con il ritorno alla rivalutazione in forma progressiva (e non più su scaglioni di importo complessivo). Questi gli incrementi per fascia:

- le pensioni sino a quattro volte il minimo INPS, cioè sino a 2.062,32€ lordi al mese, ottengono il 100% dell'indice ISTAT (+1,7%);
- le pensioni tra 4 e 5 volte il trattamento minimo INPS, cioè tra i 2.062,33 e i 2.577,90€ lordi mensili, hanno il 90% della rivalutazione ISTAT (+1,7%) sulla quota eccedente i 2.063,32€ più un fisso mensile di 35,06€ (pari al 100% della rivalutazione ISTAT sino a 2.062,32€);
- le pensioni superiori a cinque volte il minimo INPS, cioè oltre i 2.577,90€ lordi mensili, hanno il 75% della rivalutazione ISTAT (+1,7%) per la quota eccedente il predetto importo di 2.577,90€, oltre un fisso mensile di 42,95€ (pari al 100% della rivalutazione ISTAT sino a 2.062,32€, con in più il 90% della rivalutazione ISTAT sulla quota eccedente lo scaglione localizzato tra 2.062,33€ e 2.577,90€).

Nella tabella sottostante sono illustrate le fasce di rivalutazione dei trattamenti pensionistici da applicare (sui valori in godimento al 31 dicem-

Le percentuali di rivalutazione nel 2022

Fascia Assegno	DA	A	Indice di Perequazione	Rivalutazione Applicata dall'INPS	Rivalutazione Spettante
Sino a 4 volte il minimo	–	€ 2.062,32	100%	1,600%	1,700%
Oltre 4 e fino a 5 volte il minimo	€ 2.062,33	€ 2.577,90	90%	1,440%	1,530%
Oltre 5 volte il minimo	€ 2.577,91	–	75%	1,200%	1,275%
Tasso di inflazione previsionale per il 2022	1,70%	TM 2021 = 515,58 €; = TM 2022 = 524,34 (523,83€ Inps)			
PensioniOgg.it					

bre 2021), con l'evidenza della differenza tra il tasso ISTAT applicato dall'INPS (+1,6%) ad ottobre 2021, e quello effettivamente spettante per l'anno 2022 (+1,7%), asseverato dopo il mese di ottobre dall'Istituto di Statistica, che peraltro è stato applicato già dalla mensilità di marzo 2022, oltre alla corresponsione nella stessa mensilità del piccolo conguaglio (0,1%) relativo ai ratei di gennaio e febbraio.

Si potrà notare che la misura delle pensioni è ordinata in tre fasce e non più in cinque, per cui la riduzione massima degli aumenti della

terza fascia è del 75% (e non più del 45%) rispetto alla misura piena del 100%.

Inoltre, viene abbandonato il sistema in base al quale su tutta la pensione veniva applicata la percentuale di aumento relativa alla ultima fascia, cioè quella più bassa, con una forte penalizzazione. Ora l'indicizzazione è progressiva, per cui chi si colloca, ad esempio, nella terza fascia riceve anche gli aumenti delle precedenti due fasce.

Con il 31 dicembre 2021 è, poi, cessato il contributo di solidarietà sulle pensioni inesattamente deno-

minate "pensioni d'oro", vale a dire sui trattamenti superiori a 100.000€ lordi annui, in applicazione della sentenza della Corte Costituzionale n. 234/20. Avrebbe dovuto estendersi fino a tutto il 2023, ma la Corte delle Leggi ne ha limitato l'applicazione alla durata triennale del bilancio dello Stato.

Il taglio aveva riguardato esclusivamente i trattamenti pensionistici diretti erogati dall'INPS e di cui ci fosse almeno una parte liquidata con le regole retributive.

Marilena Caprioli

Quaderno Federmanager-ALDAI n. 32 "Infrastrutture Strategiche per l'Italia" Attraversamento stabile dello Stretto di Messina

Una partecipata conferenza tenutasi in ALDAI il 12 dicembre 2019 sul tema di cui al titolo¹, l'importanza dell'argomento, il vivace dibattito che ne è seguito, i numerosi interrogativi posti, il desiderio di approfondire alcune tematiche evidenziate dai relatori, ha portato alla costituzione di un gruppo di lavoro formato da dirigenti Federmanager esperti in vari ambiti attinenti all'argomento.

Nel corso di circa un anno e mezzo di lunghi incontri settimanali, che a causa del Covid-19 si sono svolti in videoconferenza, il gruppo ha effettuato uno scrupoloso lavoro di analisi, di raccolta delle documentazioni e di proposte di possibili soluzioni per l'attraversamento stabile dello Stretto di Messina, realizzando un nuovo Quaderno Federmanager-ALDAI, il n. 32, costituito da 11 capitoli (oltre a Premessa, Conclusioni e Bibliografia), 95 paragrafi, 368 pagine, 261 figure, 380 link a pagine web, che è stato presentato durante il webinar del 7 giugno 2021².

Sono state esaminate soluzioni di ponti e tunnel alla luce delle recenti realizzazioni e degli enormi passi compiuti in ambito scientifico e tecnologico negli ultimi decenni con l'intento di coniugare gli interventi locali con il completamento del Corridoio Scandinavo-Mediterraneo, previsto entro il 2030. L'integrazione della Sicilia con il Continente europeo, ma anche delle città metropolitane dello Stretto, dovranno creare le nuove condizioni economiche e di vita, elevandone la qualità e aumentando le opportunità di sviluppo dell'intera area.

Non è intenzione dei redattori scegliere una soluzione piuttosto che un'altra. Tutte le soluzioni esaminate presentano vantaggi notevoli ma anche problematiche evidenti, si tratta di ragionare su quale possa essere la soluzione che pur con i suoi limiti, dia la possibilità a vita intera di raccogliere i migliori risultati. Si tratta di coniugare le esigenze locali con quelle strategiche nazionali ed europee.

Il Quaderno vuole fornire informazioni di base e riferimenti ufficiali nel tentativo di semplificare argomenti complessi, che comunque avranno bisogno di ulteriori approfondimenti specialistici.

Il Quaderno ha evidenziato la necessità che il Governo italiano disponga, nel modo più giusto, dei più ampi e completi approfondimenti tecnici ingegneristici e logistici per valutare la sostenibilità a vita intera delle soluzioni (ponti e tunnel), nell'imprescindibile contesto delle opere strettamente connesse, mediante appositi Studi di Fattibilità indipendenti commissionati ai migliori specialisti del settore che si sono distinti recentemente a livello internazionale (IABSE, ITA-AITES, FIB, ecc.), così come già espresso nella Relazione del Gruppo di Lavoro appositamente nominato dal MIMS.

La distribuzione del Quaderno n. 32, così come di tutti gli altri quaderni Federmanager-ALDAI³, è garantita dalla VISES, Onlus di riferimento dell'ALDAI, che a semplice richiesta (VisesMilano@aldai.it), mette a disposizione i testi tramite e-mail o mediante supporti digitali (CD, DVD, pen-drive ecc.).

¹ Atti convegno del 12 dicembre 2019 - <http://www.milano.federmanager.it/events/gruppo-energia-ed-ecologia-comitato-itl-infrastrutture-strategiche-2/> - <http://www.cifi.it/UplDocumenti/Verona12122019.htm>

² Atti webinar del 7 giugno 2021 - <http://www.cifi.it/UplDocumenti/Verona07062021.htm>
<http://www.milano.federmanager.it/events/riunione-del-comitato-trasporti/>

³ <http://www.milano.federmanager.it/quaderni/>

Una fra le più belle ciclovie d'Italia sulla ex linea ferroviaria Ortona - Vasto

La Via Verde della Costa dei Trabocchi



Linea riconvertita in *greenway* tra Marina di San Vito e Fossacesia

La linea ferroviaria dismessa Ortona - Vasto era un tratto della Ferrovia Adriatica. Attivata tra il 1863 e il 1864, correva per gran parte della sua estensione parallela alla costa, con la vista del mare interrotta da brevi gallerie e con l'alternanza di bellissime spiagge e scogliere su cui si affacciavano i cosiddetti trabocchi, complesse strutture di legno ancorate sulla roccia o sul fondale marino risalenti al XVIII secolo ed utilizzate per la pesca. La porzione di linea Adriatica in questione fu interessata da diversi interventi infrastrutturali funzionali all'incremento delle prestazioni (maggiore velocità e capacità), attraverso la realizzazione di varianti di tracciato a doppio binario in una zona più interna rispetto al vecchio sedime, con prolungati tratti in galleria. Attualmente, il tratto dismesso (circa 38,6 chilometri) inizia a Sud di Ortona e termina alla stazione di Porto di Vasto.

L'Ortona - Vasto attraversa ter-

ritori ricchi di storia e pregevoli dal punto di vista ambientale. Nella stessa Ortona, solo per citare un esempio, si trovano i resti del castello aragonese, proseguendo verso Sud si incontra la riserva naturale "Punta dell'Acquabella" per poi giungere nella vecchia stazione di San Vito-Lanciano. In prossimità della riva del mare invece il tracciato giunge alla stazione di Fossacesia, situata ai piedi della collina su cui sorge l'Abbazia di San Giovanni in Venere. Oltrepassando il fiume Sangro, tra dune sabbiose, si giunge alle spiagge di Punta Aderci, all'interno dell'omonima riserva naturale. Infine, nei pressi della stazione di Porto di Vasto, il tracciato dismesso procede verso l'entroterra, distanziandosi lato mare da Punta Penna, ritornando poi a correre lungo la costa fino a giungere nella stazione di Vasto, ubicata nella frazione balneare del paese. Proprio qui si incontra la città di Vasto, con il suo particolare centro storico.

Per queste sue caratteristiche, fin dalla dismissione del tracciato, avvenute in diversi periodi con le Circolari n. 12 del 13/06/2005 e n. 18 del 11/10/2005, la Provincia di Chieti ebbe l'intuizione di sfruttare il meraviglioso contesto storico-culturale e ambientale, riutilizzando gran parte della sede ferroviaria - 32,5 km, pari al 75% dell'intera linea - per la realizzazione di una pista ciclopedonale. Il processo di riqualificazione è risultato lungo, complesso e articolato e nel 2018 sono iniziati i lavori di costruzione, ad oggi in fase di ultimazione con l'inaugurazione ufficiale prevista per questo anno.

La Via Verde della Costa dei Trabocchi, questo il nome dato alla *greenway*, costituirà il percorso principale del Parco della Costa Teatina, collegando tra loro le numerose riserve naturali presenti sul territorio. Il percorso sarà lungo circa 43 km e realizzato su fondo in asfalto e terra battuta, con sedi separate per pedoni e ciclisti, prestando partico-



Mapa Linea dismessa Ortona - Vasto

fare attenzione alla sicurezza dei visitatori con la sistemazione di adeguate barriere di protezione e interventi sull'illuminazione. Sono state recuperate nove gallerie mediante

interventi di consolidamento strutturale, sei ponti e viadotti e circa venti ponti minori. Inoltre, per fornire una adeguata continuità al percorso, dove non ci sono tratti di sedime

ferroviario dismesso riconvertiti, la pista si sviluppa su corsie riservate utilizzando strade locali o strade poderali.

Il progetto ha avuto due riconoscimenti: di recente si è aggiudicato l'*Italian Green Road Award 2020*, premio oscar del cicloturismo; nel 2013 aveva ottenuto una menzione speciale nel "Premio del Paesaggio del Consiglio d'Europa". In futuro la *greenway* farà parte della più ampia Ciclovía Adriatica, che unirà Venezia al Gargano. Attualmente la pista, anche se non aperta ufficialmente, è utilizzata da ciclisti e pedoni con vari punti di accesso lungo il tracciato.

La pista è raggiungibile sia in auto da Francavilla, passando per Ortona, San Vito, Casalbordino e Vasto, sia in treno, utilizzando la linea in esercizio regionale che arriva fino a Termoli. Per gli amanti delle due ruote è possibile raggiungere la Via Verde da tutte le stazioni della linea Pescara - Termoli, sapendo che in Abruzzo la bici è trasportabile gratuitamente in treno.

Sandro Buccione
Paola De Stefano



Ponte sul Fiume Sangro

La lettura

Management sostenibile per organizzazioni etiche di “persone”

Riflessioni su sprazzi di vita lavorativa vissuta

Il libro che consiglio questa volta è appena stato pubblicato. Si tratta di un testo del collega Roger Hopfinger, responsabile del trasporto regionale in Trentino e Alto Adige: *Management sostenibile per organizzazioni etiche di “persone”*.

Roger, perfettamente bilingue, unisce al rigore tipico dei tedeschi, un po' di fantasia italiana. Ne viene fuori un testo di piacevole lettura, dove il vissuto quotidiano è trasformata in preziosa esperienza da trasmettere.

Prendo da dove mi sono soffermato.

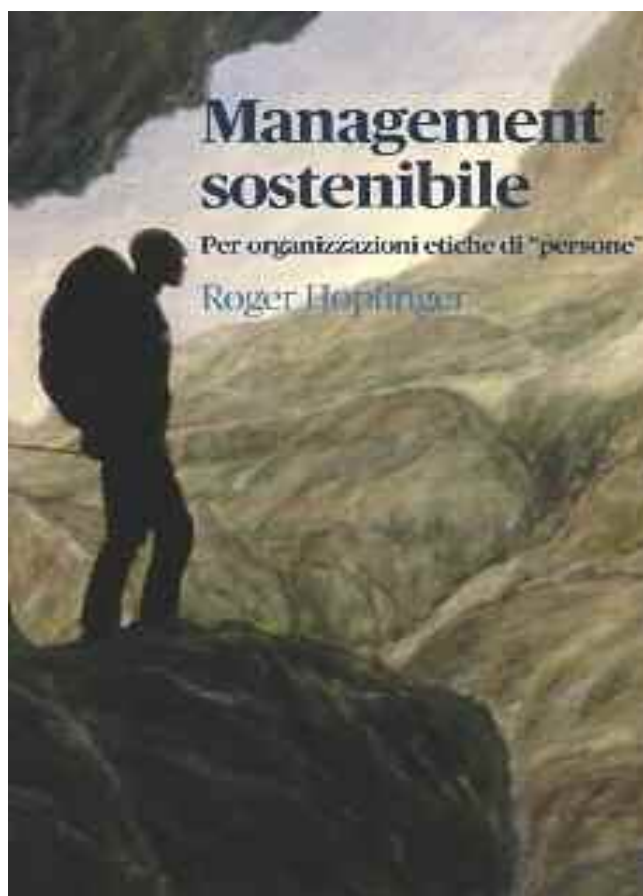
“Sostenibilità: rispetto per le future generazioni”

“Da un lato regole per tutto e dall'altro il continuo infrangerle” (non nel suo territorio aggiungerei).

“Alle gesta epiche di un uomo solo al potere, preferisco i passi concreti, costanti e sicuri di una moltitudine di persone che collaborano con spirito etico”.

“Middle management: “del manager della terra di mezzo”.

Ed ecco che ti senti dire per esempio: *“Ma non hai letto la mail?”* Chi non si è mai sentito rivolgere queste parole alzi cortesemente la



mano. Certo potrebbe essere la variante: *“Perché non hai risposto alla mail?”*, ancora più incalzante. I canali comunicativi oggi sono poi molteplici: le piattaforme si moltiplicano ogni giorno. Oltre che attraverso le *email*, *pec* e non, o i classici *sms* o i *whatsapp*, essendo ormai le lettere cartacee e i fax assai rari, le infor-

mazioni ci raggiungono in mille modi.

“Infatti una chiamata alle 11 di sera per futili motivi procrastinabili, fatta salva dunque la reale emergenza di qualunque tipo possa essere, può avere solo tre ragioni: 1. o chi chiama non è in grado di distinguere tra una questione urgente e importante ed una sciocchezza e dunque manca di intelligenza; 2. oppure non è capace di organizzare la propria attività lavorativa, e sfoga la sua incapacità sugli altri, ovvero sia è un incapace; 3. oppure ancora entra nella tua vita a gamba tesa in modo cosciente e con il solo scopo di farti vedere appunto che lui o lei sta sempre sul pezzo e per sollecitarti a fare lo stesso. In questo caso potrebbe essere un narcisista o un malato di potere”.

Potrei continuare: mi preme però sottolineare che ritrovo sprazzi continui di vita vissuta, nonché di valori e comportamenti assolutamente condivisibili.

Grazie Roger.

Paolo Parrilla

La lettura

Governare il caos

Questo libro raccoglie le riflessioni dell'autore, Jacopo Gualario, sul "disordine", inteso quale negazione "dell'ordine", che riteniamo tale in virtù della insopprimibile aspirazione dell'uomo a far coincidere la realtà fenomenica del mondo (non esclusa quella della società) con un modello ideale che solo l'uomo è in grado di immaginare per sé e i suoi simili in virtù della specificità che lo contraddistingue in natura.

Un disordine quindi non definibile in termini assoluti, in quanto relativo alla percezione dell'individuo, che misura lo iato fra la realtà e l'ideale con gli strumenti, le unità di misura, ma anche con le limitazioni derivanti dalla sua identità culturale, dalla sua "costruzione mentale".

Pure occorre "amare il caos", senza il quale non potrebbe darsi la realtà alla quale tentare di dare un ordine, in uno sforzo incessante che vede nel "valore umano" (un *mix* di respon-



sabilità individuale, solidarietà, condivisione e cooperazione) l'arma vincente a disposizione per il go-

verno della complessità, perché "se è vero che non possiamo governare il mare in tempesta possiamo governare la barca".

Queste riflessioni si avvalgono di un bagaglio esperienziale costruitosi anche nel corso di missioni militari internazionali (dove il confine fra caos e ordine è fisicamente reso visibile dalla recinzione fra il *compound* e l'esterno caotico, quale caos maggiore della guerra) e durante la pandemia, ma si confrontano nel testo con riferimenti filosofici, storici e non ultimo letterari, nella parte dedicata al "Mercante di Venezia" di Shakespeare.

Riflessioni che risultano utili anche a chi, come i dirigenti, è chiamato a governare l'organizzazione nel mare sempre agitato del contesto esterno, ma anche beccheggiami e rollii della barca,

spesso altrettanto pericolosi.

Paolo Parrilla

COLLEGAMENTI

Periodico Assidifer-Federmanager
(già Ferrovie & Servizi - Sistema Ferrovie
Registrazione al Tribunale di Roma
n. 156 dell'8/4/1993)
Anno 31, n. 1/2022

Direzione editoriale
Franco Stivali

Direttore responsabile
Stefano Biserni

Coordinamento redazionale
Mauro Borsellino

Edizione web
Luigi Aiello

Hanno inoltre collaborato
Carmine Amodeo, Pietro Bruni, Sandro Buccione,
Marilena Caprioli, Giuseppe Celentano,
Antonio Dentato, Paola De Stefano,
Giovanni Gualario, Roger Hopfinger,
Roberto Martinez, Paolo Parrilla

Editore
Assidifer-Federmanager
Direzione, amministrazione e redazione

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma
Tel. e fax 06 44233496
assidifer.it - giornale@assidifer.it

Stampa e progetto grafico
Iger & Partners
Via Antonio Baiamonti, 10
00195 Roma

Lettere e articoli impegnano
solo la responsabilità degli autori

Chiuso in redazione il 19/4/2022