

arà il gran caldo di "Caronte", ma al momento in cui scrivo queste note, sembra si sia fortunatamente attenuata la presenza sui media – per la verità comparsa per pochi giorni – su ulteriori cambiamenti al vertice del Gruppo FS.

Diciamo subito che era parso almeno estemporanea l'idea di modificare gli attuali assetti di vertice, anche perché appare complicato trovare persone con altrettanta esperienza e provata capacità come l'ingegner Elia per guidare un Gruppo complesso come FS.

E poi non creava certo consenso l'idea che i vertici di FS rientrassero in un complicato puzzle di riassetto delle società pubbliche, proprio nel momento in cui si era messo in moto il delicato processo di quotazione, con l'avvio delle attività dei tre advisors, finanziario, legale e industriale.

Nel frattempo è già a buon punto la scomposizione in tre componenti della società Grandi Stazioni (GS Rail, GS Retail, GS Immobiliare), operazione che prevede la vendita totale della parte commerciale di GS Retail.

Va, pure, avanti la vendita a Terna dei 9000 km di rete elettrica.

Entrambe le operazioni hanno probabilità di concludersi prima della fine del 2015.

Per quanto riguarda l'attività dei gruppi di lavoro che l'azienda ha costituito per affiancare il processo di quotazione, sappiamo che hanno come obiettivo la riproposizione del piano industriale entro fine anno, piano che dovrà essere coerente con l'eventuale ingresso di capitale privato nel Gruppo FS.

Per tornare ai singoli business, certo è necessario e indispensabile mettere mano seriamente alla ristrutturazione del settore merci. Non si può pretendere di presidiare il settore con una pletera di operatori all'interno dello stesso perimetro societario, almeno 11, con il risultato di avere concorrenza interna e cannibalizzazione dello scarso traffico, per non parlare dell'entropia conseguente.

A parte la condivisibile intenzione di quotare l'holding nella sua completezza, avendo come punto fermo il mantenimento del controllo maggioritario dello Stato attraverso la messa sul mercato del 40% del capitale, rimangono molti punti ancora poco chiari.

Alcuni di questi punti – ci rendiamo conto – sono oggetto di approfondimento all'interno dei gruppi di lavoro ai quali prima si accennava.

Altro punto fermo è che – nel rispetto dei ruoli reciproci – spetta senz'altro all'azionista pronunciarsi sugli aspetti di maggiore complessità.

Fatte queste opportune precisazioni, ad un'organizzazione di dirigenti come la nostra preme sottolineare:

- La professionalità per dirigere – sicuramente i settori produttivi – non possono che essere formate all'interno dell'azienda
- E' essenziale mantenere l'unicità del processo produttivo attuale in modo integrato, non cadendo nella trappola della concorrenza come panacea di tutti i mali, detto da chi magari non riesce minimamente a scalfire nemmeno per poco il monopolio dei taxi e l'antiquato sistema delle licenze nelle grandi città (basta aver seguito la vicenda UBER);
- E' essenziale mantenere il controllo in modo chiaro in mano allo Stato, magari semplicemente per tenere conto delle disastrose esperienze della privatizzazione delle British Rail;

- E' essenziale chiarire in modo univoco una volta per tutte e con proiezione a lungo termine il quadro regolatorio: sfido chiunque ad investire in un'azienda dove il potere politico decide i) investimenti; ii) quando e quanto pagare per i servizi; iii) cambiare improvvisamente variabili fondamentali come accaduto di recente per energia e corrispettivi a RFI per la vendita delle tracce dell'alta velocità;

- Ultimo ma non ultimo, vorremmo sia avere garanzie sulla continuità dell'affidamento dei servizi in house, che si attribuiscono all'interno senza gare per il solo fatto di avere la maggior parte del fatturato nel perimetro societario del Gruppo FS, e sia approfondire la problematica in genere degli aiuti di Stato con un socio privato al 40%.

Ritornando al dibattito di carattere più sindacale, abbiamo partecipato al rinnovo dei vertici della Federazione. Nel ribadire gli auguri a Stefano Cuzzilla di buon lavoro nel suo incarico di Presidente Federmanager, gli abbiamo posto alcune domande sulle questioni che riteniamo di maggiore impatto per i colleghi, alle quali ha cortesemente risposto come documentato in altra pagina di questo giornale.

Una parola va comunque detta sui continui attacchi che il Presidente dell'INPS ha fatto ai diversi fondi. Come sappiamo, scoprendo l'acqua calda, se l'è presa un po' con tutti, dirigenti d'azienda ex INPDAL, ferrovieri, postali, elettrici e per non farsi mancare niente, preti e politici.

Sulla previdenza in generale e su come vengono anche date informazioni distorte, precisa in modo egregio in altro foglio Antonio Dentato.

Qui preme spendere poche parole per il Fondo FSI.

Come lo stesso sito INPS (operazione "porte aperte") precisa, alimentano il fondo attualmente:

- i dipendenti delle Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. assunti prima del 1 aprile 2000
- i dipendenti della Holding delle Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. (assunti anche successivamente)

- gli ex dipendenti FS (trasferiti per mobilità ad amministrazioni pubbliche) che hanno optato per il mantenimento dell'iscrizione al Fondo speciale FS

I lavoratori assunti dalle società appartenenti alla Holding FS dopo il 1 aprile 2000 vengono iscritti obbligatoriamente al Fondo Pensioni Lavoratori Dipendenti (FPLD) e non più al Fondo speciale.

A fronte di contributori che attualmente dovrebbero avvicinarsi a non più di 50.000 (è difficile avere un dato esatto), il numero delle pensioni erogate supera i 220.000 (!). Lo squilibrio è coperto dalla fiscalità generale ed è passato dal 2000 al 2013, da circa 2,1 miliardi di euro a 4,4.

E' chiaro che quello che è accaduto negli anni: trasferendo i nuovi ferrovieri al FPLD, sono mancati le nuove contribuzioni con il risultato che se si analizzano i dati in modo parziale, è chiaro che si crea disinformazione, anche perché – come tutti sappiamo – tale squilibrio è dovuto soprattutto alle politiche di downsizing aziendale perseguite dai lontani anni 90 per risanare le aziende del Gruppo FS.

L'analisi del brillante Boeri continua – come al solito – mettendo a raffronto contributivo / retributivo. Riporto testualmente:

un ferroviere andato in pensione nel 2010 all'età di 59 anni con una pensione lorda mensile di 3.240 euro percepisce una prestazione di 583 euro più alta di quella che avrebbe ottenuto con il ricalcolo contributivo; una persona andata in pensione all'età di 63 anni nel 2013 vedrebbe il suo assegno pen-



SISTEMA FERROVIE
PERIODICO DELL'ASSIDIFER
FNDAI

ANNO 24°
N° 3/2015



zionistico ridursi di circa 335 euro passando da 3.525 euro lordi a 3.190.

Anche se per la verità lo studio (bontà sua) precisa che:

Il calcolo contributivo comporta la disponibilità delle informazioni relative a tutta la storia contributiva del lavoratore che nel caso di pensioni con decorrenza lontana nel tempo risulta assai difficoltosa.

In sostanza, per non farla troppo lunga:

1. l'INPS nulla sa dei contributi versati prima del 2000
2. eppure simula e quantifica la differenza all'euro fra il sistema contributivo e retributivo.

Forse l'istituto dovrebbe occuparsi di aumentare il livello interno di efficienza e la capacità di risposta dei suoi operatori, piuttosto che dare consigli – apparentemente non richiesti al potere politico -, seminando sconcerto fra chi, dopo una vita di lavoro, non è comunque più in grado di riorganizzare il proprio budget familiare, tanto per non parlare più di diritti (già) acquisiti, parola che pare non più politically correct.

Concludo con un saluto a Cirino Carroccio, egregiamente ricordato da Roberto Martinez, anche a beneficio dei colleghi più giovani che non l'hanno conosciuto, vorrei semplicemente dire che era un ottimo ingegnere del "Servizio Movimento" (così si chiamava all'epoca il settore della circolazione dei treni) e un sindacalista grintoso ed efficace.

Paolo Parrilla

Cirino Carroccio se n'è andato

Se n'è andato in punta dei piedi, nel silenzio e nella riservatezza che gli erano stati propri nel corso di tutta la vita sindacale e di lavoro.

Avevo visto Cirino Carroccio qualche mese fa. Lo avevo incontrato in via Ravenna dove, seduto su una seggiola, faceva la fila allo sportello Fasi per consegnare un voluminoso incartamento di ricevute. Mi aveva fatto una gran brutta impressione: il colorito grigio spento, il volto scavato, gli occhi che ti fissano ma guardano oltre. Avevo chiamato Cristina, il mio angelo del Fasi, e avevo risparmiato a Cirino una lunga ed estenuante fila. Grato, mi aveva voluto offrire un caffè alla macchinetta del terzo piano. Lì mi aveva raccontato, in modo molto soft, i suoi guai, dalla scomparsa prematura della moglie al suo stato di salute, precipitato in poco tempo. Avevamo ripercorso, tra un sorriso e una battuta, i lunghi anni che il sindacato ci aveva fatto passare quasi ogni giorno insieme, e avevamo ricordato i tanti colleghi che, in fondo, avevano condiviso con noi quel periodo tutto sommato felice della nostra vita. Erano comunque tempi duri, quelli.

La trasformazione dell'Azienda in Ente pubblico e in SpA, il

cambio di status dei dirigenti, vissuto da molti con difficoltà e angoscia, la modificazione continua dei vertici aziendali (Ligato, Schimberni, Necci . . .), tutte cose che richiedevano una presenza continua del sindacato e tanta tanta attenzione a quello che si faceva. E poi le lunghe trattative con CIDA e FNDAI per entrare nel prestigioso mondo del sindacalismo delle aziende industriali, lasciando il comparto del pubblico al quale, come sindacato del personale direttivo e dirigente di FS, si era appartenuti per quasi mezzo secolo. L'adesione del Sindifer - poi divenuto Assidifer - al contratto dei dirigenti industriali sarà il momento conclusivo e più esaltante di un percorso iniziato nel dicembre 1985 al Congresso di Jesi, un percorso fortemente voluto da Carroccio che, oltre alle difficoltà incontrate nelle trattative con CIDA e FNDAI, aveva dovuto tener conto anche, e non era cosa da poco per quei tempi, della diffidenza di molti colleghi che consideravano il cambio di contratto un vero e proprio salto nel buio. E poi, dopo l'impegno sindacale, quello politico con il contributo personale portato a nuovi movimenti che cercavano spazi politici dopo il crollo dei partiti tradizionali colpiti da tangento-

Cirino ricordava quelle cose, quei momenti passati da protagonista, lui, prima Segretario generale aggiunto poi Segretario Generale. Lo sguardo si ravvivava, sembrava quasi che una carica nuova lo riportasse indietro negli anni e gli desse nuova linfa, nuova vitalità. In effetti, lui, senza fare, senza impegnarsi in qualcosa non sapeva proprio stare! Ed ecco, la settimana scorsa Cirino se n'è andato, in silenzio, nel rimpianto di tutti.

Ai suoi funerali un Paolo Parrilla particolarmente commosso ha voluto dare pubblicamente all'amico Cirino Carroccio un saluto affettuoso a nome di tutti i dirigenti FS, di tutti quei colleghi ai quali Cirino, nel momento del bisogno, era stato vicino e per i quali si era speso senza alcuna riserva. Ecco, era la generosità la sua più grande dote, una generosità che mitigava un carattere apparentemente burbero e in alcune circostanze scontroso.

Ai familiari, e in particolare alle adorato figlie, Gloria e Marina, le condoglianze di Assidifer e della Redazione tutta di Ferrovie & Servizi.

Roberto Martinez

Intervista al nuovo Presidente Federmanager, Stefano Cuzzilla

Come sappiamo Stefano Cuzzilla è subentrato a Giorgio Ambrogioni alla presidenza di FEDERMANAGER. Stefano non ha bisogno di particolari presentazioni avendo diretto egregiamente il FASI negli ultimi anni. Gli poniamo alcune domande:

Presidente, intanto di nuove congratulazioni per la nomina. Sappiamo che ti aspetta un periodo difficile e pieno di sfide impegnative. I dirigenti sono sotto attacco mediatico, sia nel ruolo attivo che per le pensioni, costantemente messe in discussione anche da chi – come il vertice attuale INPS – dovrebbe occuparsi di gestione e di efficienza dell'istituto che dirige, piuttosto che di politica previdenziale. Come intendi controbattere e far sì che dirigenti possano essere presenti ai tavoli dove altri magari decidono del loro futuro?

In cima alla lista delle priorità ho posto proprio il tema del riposizionamento di Federmanager al centro del sistema delle relazioni istituzionali e di governo, anche a livello europeo e internazionale. Avete detto giustamente che abbiamo davanti sfide impegnative e non posso che essere d'accordo con voi. Sono consapevole che la nostra Federazione debba recuperare terreno su molti tavoli importanti e che gli attacchi alla categoria non mancano. Dal giorno del mio insediamento sto perciò lanciando a gran voce un unico, chiaro messaggio: la classe manageriale è la spina dorsale di questo Paese, continua a costituire, non senza sacrifici, la leva contributiva su cui si regge l'intero sistema di welfare e rappresenta la chiave di volta per far ripartire l'impresa e l'industria.

In queste settimane ho avviato numerosi incontri con parlamentari e rappresentanti di enti pubblici e privati, i quali mi hanno restituito manifestazioni di stima e volontà di collaborare. Ho scelto di aprire le porte di Federmanager, privilegiando questa nostra sede per accogliere autorità e stakeholder affinché essa stessa inizi a essere percepita come centro di interesse e sia riconosciuta da tutti come la casa dei manager industriali.

Sono fiducioso che, attraverso il necessario rafforzamento della nostra Organizzazione, si genererà anche un effetto positivo sull'immagine del manager rispetto all'opinione pubblica, rispetto alla stampa, infine all'interno delle singole aziende.

Dal canto nostro, è fondamentale far emergere le eccellenze manageriali di cui siamo ricchi, diventare il megafono di un'Italia vincente che crede nel merito, nella responsabilità, nella logica di risultato. Per cogliere questa sfida, che in parte è anche culturale, c'è bisogno del contributo di tutti i colleghi.

Sappiamo che il contratto collettivo – disdetto a fine 2014 – si è chiuso in modo frettoloso e – sia pure con danni attenuati – in modo sostanzialmente non soddisfacente per i colleghi. Come intende la Federazione affrontare le ricadute negative fra i dirigenti, nell'ottica della tenuta e dell'aumento del consenso?

In queste prime settimane abbiamo già mosso passi soddisfacenti nel rapporto con le controparti sociali che, onestamente, era fermo da tempo: con Confindustria abbiamo ora un dialogo continuativo, a scadenze davvero ravvicinate, che sono certo ci porterà risultati in tempi brevi. Per definire i termini di una contrattazione nazionale è imprescindibile lavorare sul reciproco ascolto e recuperare autorevolezza. Possiamo dire che stiamo già lavorando ai contenuti del prossimo rinnovo.

Voglio approfittare di questa domanda per rivolgere un invito alle RSA. I nostri colleghi svolgono un ruolo per nulla facile e devono essere sicuri di avere alle spalle una Federazione che li sostiene e che emette le linee di indirizzo, dimostrando vicinanza a chi ha scelto di stare in prima linea. Io ho ben chiaro che le conquiste che si ottengono a Roma non sono né saranno possibili se altrettanti successi non si otterranno sui territori e nelle imprese. Quindi, a chi è manager in azienda e ai senior che continuano a dare il loro indispensabile contributo, rivolgo l'invito ad allargare la base, a far conoscere i nostri valori e i nostri servizi, e a costruire all'interno della propria realtà consenso e partecipazione. Il nostro obiettivo vitale resta quello di crescere nei numeri associativi e nella qualità della rappresentanza.

Per ruolo rivestito hai sempre avuto una particolare sensibilità per il welfare e la protezione della salute dei dirigenti e delle loro famiglie. Quali sono programmi relativi al FASI e che c'è di vero in merito ad una maggiore sinergia fra ASSIDAI e FASI stesso?

Dopo anni di Presidenza FASI posso dire sinceramente che il welfare sanitario, e in generale tutto il welfare integrativo, costituisce una priorità tanto per i lavoratori quanto per i datori di lavoro. Si tratta di prestazioni ormai molto più apprezzate rispetto al tradizionale aumento salariale in busta paga e portano alle imprese significativi vantaggi in termini di competitività. Il FASI è un ente solido che ha il merito di avere alle spalle una lunga storia ma soprattutto ha la capacità di rispondere ai bisogni emergenti. E' chiaro che per il futuro servono scelte ragionate e lungimiranti, a partire dalla modifica dello statuto. Tra i punti che abbiamo

messo all'ordine del giorno si inserisce certamente la sinergia con Assidai. Possiamo considerare aperto il tavolo tra Confindustria e Federmanager anche su questo aspetto, per capire quali iniziative devono essere intraprese per garantire che il Fasi continui a essere all'avanguardia. Assidai è comunque un punto di forza e da un maggiore coordinamento potremmo realizzare risparmi di costi e aiutare sempre di più i colleghi. Guardate, il mio pensiero è principalmente rivolto agli iscritti e alla loro soddisfazione. Oggi, con il progetto di dematerializzazione avviato, coltiviamo il sogno di agevolarli ancora, consentendo a chi gode della copertura integrativa Assidai di inviare un'unica pratica di rimborso, con una procedura snella e se possibile ancora più immediata.

I processi programmati o in atto di privatizzazione di pezzi importanti di alcune nostre aziende pubbliche rispondono a precise strategie del Governo. E' coinvolto anche il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, che rappresenta un asset importante del sistema economico nazionale. Che cosa pensa federmanager di questi processi e come pensa di giocare un ruolo in particolare nel processo di privatizzazione delle ferrovie, considerando che i dirigenti del gruppo ferrovie sono una componente importante all'interno del sistema di Federmanager?

Federmanager deve stringere ulteriormente il rapporto con le grandi aziende italiane. Soprattutto con quelle interessate da processi di trasformazione. In un periodo di avvicendamenti in posizioni chiave, ho iniziato a parlare direttamente con i vertici di Finmeccanica, Poste, Enav ed è mia intenzione avviare lo stesso confronto con il Gruppo Ferrovie e con quelle aziende che rappresentano asset strategici per la dirigenza. Dobbiamo riconoscere che queste aziende sono patrimonio collettivo e che dobbiamo sostenerle perché in esse noi giochiamo un ruolo attivo e di leadership. Oltre a essere direttamente consultati e a ottenere informazioni privilegiate relative ai piani industriali, dobbiamo poi agire su un piano politico. A tal proposito, è prioritario sensibilizzare il governo sull'importanza di riconoscere il contributo manageriale quando si aprono partite come quella delle grandi privatizzazioni e lavorare bene affinché tali trasformazioni non finiscano per nuocere alle imprese coinvolte. L'importante è che si intraprendano i progetti che sono più utili in questo preciso momento storico. La tempestività è un fattore determinante e noi dobbiamo offrire per tempo le nostre soluzioni.

A cura di Paolo Parrilla

Nuovi vertici in Federmanager

E' stata una piccola rivoluzione. In poche settimane i vertici di Federmanager sono praticamente tutti cambiati. Si è cominciato in Federmanager Roma dove Giacomo Gargano ha sostituito Nicola Tosto al vertice del sindacato territoriale di Roma, concretizzando una alternativa tra Enel e Ferrovie dello Stato dopo due trienni di apprezzata conduzione dell'ex Segretario generale di Assidifer. Naturalmente con la presidenza, a Roma, sono stati rinnovati anche tutti gli organi di quell'importante sindacato.

Qualche settimana dopo, Stefano Cuzzilla è stato eletto Presidente di Federmanager (nazionale), sostituendo Giorgio Ambrogioni, divenuto, ancora qualche settimana dopo, Presidente di CIDA, la Confederazione dei Dirigenti italiani, quarta confederazione per numero di iscritti in Italia dopo CGIL, CISL e UIL.

C'è poco da dire su Stefano Cuzzilla. Prima Presidente di Federmanager-Roma, poi stimato Presidente del FASI, ha esercitato in entrambi gli incarichi una gestione accorta e politicamente corretta, ricevendo unanimi consensi e forti apprezzamenti.

Nel rinnovo degli incarichi che si sono avvicinati in Federmanager, c'è da segnalare che il Consiglio nazionale della Federazione ha provveduto poi ad eleggere alcuni componenti di importanti organi della Federazione stessa. Tra questi, di particolare importanza gli incarichi elettivi assegnati a Paolo Parrilla e a Roberto Martinez.

Il primo è stato confermato nella Commissione Trattante per il rinnovo del Contratto dei colleghi in servizio, Martinez, insieme a tre colleghi di Milano, Torino e del Veneto, è stato eletto membro del Comitato Nazionale per le Pensioni, le cui attività saranno seguite con particolare attenzione proprio per il delicato momento che sta attraversando il mondo pensionistico italiano.

Agli eletti, in particolar modo al Presidente di Federmanager, Cuzzilla, e al Presidente di CIDA, Ambrogioni, gli auguri più cordiali di buon lavoro.

Quale Sindacato nei prossimi anni?

Quali fattori/eventi esterni richiederanno una risposta ma ancora meglio un adattamento (inteso in senso positivo come la capacità di un sistema di reagire ai cambiamenti dell'ambiente esterno) e un riposizionamento del Sindacato?

Proviamo ad elencarne alcuni:

1. La privatizzazione. Sarà questo un evento che non ha precedenti nella storia neanche tanto recente delle Ferrovie Italiane. Se abbiamo già avuto esperienza di vertici provenienti dall'esterno e di profondi cambiamenti nell'assetto (da Azienda a Ente e poi la Societarizzazione) non ricordiamo esperienze di acquisizione, pure parziale, da parte di privati e l'ultima variazione nell'assetto proprietario risale al 1905. La stessa esperienza dei bond non è comparabile perché si tratta pur sempre di prestiti e non di acquisizione di quote azionarie. L'arrivo di fondi d'investimento e banche nel capitale sociale comporterà una rilettura della misura delle performance del Gruppo e dei suoi dipendenti con uno spostamento su parametri più finanziari in senso stretto (redditività dei capitali investiti) di quelli ai quali ci siamo abituati.
2. Per RFI le ricadute della Direttiva 34 (cd. Recast) che comporterà la tripartizione per business (dovuti compresi nella traccia, complementari con un ragionevole margine, a mercato);
3. L'apertura completa dei mercati ai servizi passeggeri nello spazio ferroviario europeo previsto dal 4° pacchetto ferroviario. Già adesso la presenza ormai consolidata di altri soggetti operanti sul trasporto su rotaia che ci deve interpellare sul fatto se non sia giunto il momento di aprire il sindacato a tutti i dirigenti comun-

que operanti nel settore delle attività ferroviarie anche in presenza di diversità contrattuali

4. La progressiva internazionalizzazione in termini di attività extraeuropee di Società del Gruppo (non soltanto ITALFERR

Tutti questi eventi ci condurranno in una terra inesplorata dove l'esperienza del passato non sempre potrà bastare.

Inoltre vi sono emergenze di natura sociale che richiedono risposte del Sindacato a bisogni emergenti

1. La necessità di una azione per salvaguardare il tenore di vita acquisito dai soci più anziani del sindacato (i pensionati) in un contesto nel quale si fanno sempre più aggressive le forme di conflitto fra generazioni stimolate dalla crisi ma anche da un clima politico e sociale.
2. La necessità di salvaguardare status sociale e reddito dei dirigenti più giovani, insidiati da politiche retributive "mortificanti" (si pensi all'ultimo contratto), da incertezze sulla stabilità del lavoro e dei livelli delle future pensioni nonché già oggi da culture aziendali sempre meno inclini a fornire gratificazioni di status e opportunità di crescita preferendosi invece politiche di sostituzione generazionale.

Sbaglieremo però a considerare questi eventi unicamente in chiave negativa; anzi probabilmente sbaglieremo a giudicarli proprio in quanto vanno considerati nella loro contemporaneità e storicità.

Su questo e su altro che dovesse essermi sfuggito in questa veloce disamina occorre soffermarsi a raccogliere contributi ma soprattutto delineare una strategia per gli anni futuri.

Giovanni Gualario

Pensioni: propaganda delle bugie e verità dei numeri

Premessa. A polemizzare con quelli che parlano di un'Italia spendacciona, con una spesa pensionistica la più alta del mondo o, almeno, dell'Europa, non porta da nessuna parte. Perché la polemica è spesso infarcita da elementi ideologici; mentre a discutere concretamente dell'argomento, occorre utilizzare informazioni che prescindano da contrapposizioni teoriche. Peggio: da faziosità nazionali.

Se si studiano sequenze ben documentate sull'andamento della nostra spesa pensionistica, si acquisiscono dati che sfatano la leggenda di un'Italia la più generosa con i pensionati, e smentiscono informazioni artificiosamente propagandate.

A questo scopo sono utili le informazioni che si leggono nel più recente Rapporto sull'invecchiamento pubblicato dalla Commissione europea il 12 maggio scorso: *The 2015 Ageing Report, Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States -2013-2060- EUROPEAN ECONOMY 3/2015*. Il Rapporto (triennale) è elaborato dal Gruppo di lavoro sugli effetti finanziari dell'invecchiamento demografico, costituito presso il Comitato di Politica Economica del Consiglio Ecofin (*Economic Policy Committee - Working Group on Ageing, EPC-WGA*). Fornisce proiezioni di lungo periodo (2013- 2060) per tutti i paesi dell'UE sui costi totali connessi all'invecchiamento e sulle relative componenti di spesa, ossia, pensioni, sanità, assistenza a lungo termine, istruzione, sussidi di disoccupazione. Le proiezioni sono basate su una metodologia comunemente accettata, e su una serie d'ipotesi demografiche e macroeconomiche.

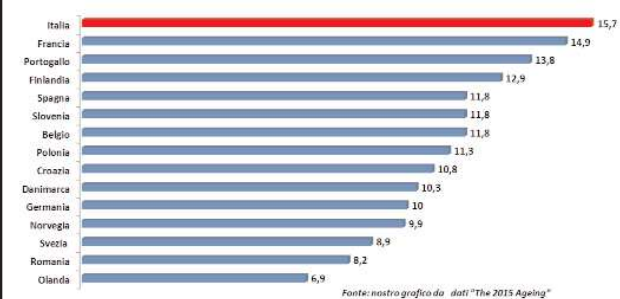
Lo scenario in esso descritto è recepito dal Ministero dell'economia e finanza italiano (MEF-Ragioneria Generale dello Stato-), ai fini delle previsioni della spesa pubblica per pensioni.

I componenti essenziali della spesa pensionistica sono messi in perfetta evidenza sul medio e lungo periodo, e consentono un confronto non strumentale fra i diversi Paesi europei. E' l'eloquenza dei numeri che dice più degli arzigogoli verbali.

Dallo scenario di previsione *EPC-WGA baseline* si ricavano informazioni che, se approfondite, è sperabile portino a una seria revisione delle dichiarazioni propagandistiche in tema di spesa pensionistica. Ne esponiamo le più indicative, in sintesi.

1. La spesa pensionistica in Europa. Il Rapporto *"The 2015 Ageing"* segnala che la maggior parte dei Paesi europei ha rivisto al ribasso le proiezioni a lungo termine della spesa pensionistica pubblica. Le previsioni hanno tenuto ampiamente conto degli effetti duraturi della crisi finanziaria ed economica mondiale ed europea. In particolare hanno tenuto conto di quello che è stato fatto ed è in corso di realizzazione in Bulgaria, Grecia, Italia, Polonia, Romania e Portogallo. Il livello della spesa pensionistica pubblica è stata rivista al ribasso in base alla stima di tre fattori: a) la previsione di crescita percentuale del PIL; b) l'impatto che sulla spesa avranno le riforme pensionistiche adottate; c) l'evoluzione più favorevole delle ipotesi demografiche e macroeconomiche.

PERCENTUALE SPESA PENSIONISTICA RISPETTO AL PIL AL LORDO DELLA TASSAZIONE (2013) Fig.1

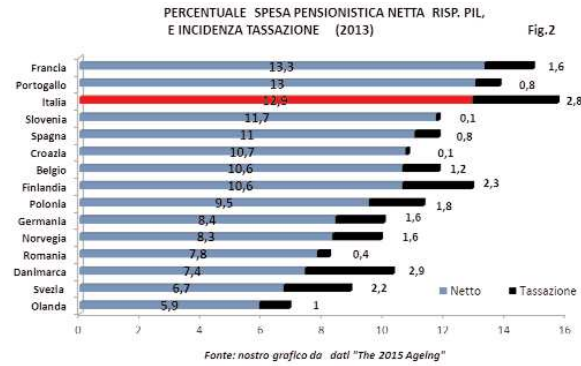


2. La spesa pensionistica in Italia. Nel frattempo però (dati 2013) l'Italia espone la più alta spesa pensionistica fra i Paesi UE presi in esame: 15,7% del PIL (Fig. 1). Ma è proprio così?

3. Il peso della tassazione. Nel presentare i dati della spesa pensionistica sarebbe utile mettere in buona evidenza anche quelli che solo per motivi di esposizione contabile appaiono tali. Come la tassazione, che costituisce una partita di giro contabile. Essa viene indicata preliminarmente come spesa, ma poi il relativo importo rientra nelle casse dello Stato (anzi in qualche caso vi rientra prima del pagamento delle pensioni: vedi l'Italia, dove opera la ritenuta alla fonte per i redditi dei pensionati e per i redditi connessi al lavoro). Ai fini dell'individuazione del peso della tassazione sulle pensioni, il Rapporto *"The 2015 Ageing"* espone: a) i dati relativi alla spesa pensionistica pubblica, al lordo e al netto, rispetto al PIL; b) un grafico del rapporto tassazione/spesa netta, proiettato sul lungo scenario, sicché è possibile avere un'immediata rappresentazione visiva delle rispettive incidenze sul PIL.

4. L'evoluzione della tassazione sulla pensione. Il livello medio della tassazione sulle pensioni, avuto riguardo al panel di 15 Paesi per i quali sono disponibili i dati utili ai fini della proiezione (Svezia, Paesi Bassi, Danimarca, Romania, Croazia, Norvegia, Polonia, Germania, Spagna, Belgio, Francia, Italia, Portogallo, Slovenia e Finlandia), è stimato stabile in tutto lo scenario di riferimento. Con alcune eccezioni: aumento in Germania, Norvegia e Belgio; diminuzione in Danimarca che attualmente si posiziona a un livello piuttosto alto rispetto a tutti gli altri Paesi.

La Grecia non è nel Panel, ma il relativo quadro statistico dice che la spesa lorda, rispetto al PIL, è pari al 16,3%. Esclusa dal computo la Grecia, la media della percentuale di tassazione sulle pensioni dei Paesi in esame è dell'ordine dell'1,4 per cento del PIL (2013).



5. Il peso della tassazione sulle pensioni in Italia. Ma la media è un dato statistico che inganna se poi non si guarda alla realtà, come insegna il poeta romano. Nel nostro caso, se si prendono in considerazione i singoli Paesi, si nota, ad esempio, che il livello più basso della tassazione sulla spesa pensionistica è quello della Slovenia: pari a 0,1% rispetto al PIL. Quello dell'Italia invece è fra i più alti, il doppio della media: 2,8 per cento.

6. La spesa pensionistica italiana rispetto agli altri Paesi. Tolta la tassazione, l'Italia è al terzo posto fra i Paesi europei, dopo Francia e Portogallo (Fig. 2). Non è molto. Ma intanto il dato consente di respingere, da subito, la propaganda di un'Italia con la più alta spesa pensionistica in Europa. Gli argomenti successivi diranno di più.

7. La tassazione delle pensioni in Italia è la più elevata in Europa, come confermano anche da altre fonti.

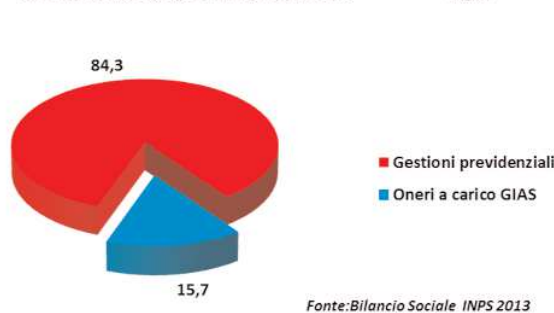
- **La Banca mondiale e un'indagine nazionale.** Il *Paying Taxes 2014* della *Doing Business (World Bank)* dice che l'onere fiscale sul lavoro in Italia è fra i più pesanti d'Europa (43,4%). Lo stesso che grava sulle pensioni più alte. Ma la pesantezza della tassazione non risparmia neppure le pensioni più modeste. Come riferisce un'indagine di appena qualche anno dalla Confesercenti. Su una pensione di 1.500 euro (tre volte il minimo circa) si pagano in Italia 4.000 euro annui, contro 39 (trentanove!) euro in Germania, 1.700 in Spagna, 1.400 in Gran Bretagna e 1.000 in Francia. Come si spiega tutto questo? In Italia le pensioni, escluse le assistenziali, sono assoggettate a tassazione ordinaria (non così in altri Paesi, tra cui ad es. la Germania).

- **Lo studio di "Itinerari Previdenziali".** Il Rapporto n. 2/2015 intitolato: *"Il bilancio del sistema previdenziale italiano"*, redatto dal *Comitato Tecnico Scientifico di Itinerari Previdenziali*, è stato presentato lo scorso mese di maggio a Napoli, con la partecipazione di Federmanager, in occasione della 5° Giornata Nazionale della Previdenza e del Lavoro. Richiama gli studi del *Working Group on Ageing, EPC-WGA* che ha elaborato *"The 2015 Ageing"*. Fa riferimento, inoltre, a dati pubblicati dagli enti pubblici nazionali preposti alla materia pensionistica (INPS, MEF- Ragioneria Generale dello Stato). Pur partendo da un approccio innovativo (si fa carico, in particolare della contabilità della crisi), questo Rapporto esamina nel dettaglio la spesa pensionistica del nostro Paese. E spiega che essa è gravata da numerosi oneri non pensionistici, tra i quali, particolarmente:

- Gli assegni familiari, le maggiorazioni sulle pensioni, le integrazioni al minimo (forme di attività assistenziali); gli effetti degli oltre 450 mila prepensionamenti, ovvero una forma "mascherata da pensione" di sostegno al reddito di cui beneficiano lavoratori in esubero e/o di difficile ricollocazione: in concreto, un supporto indiretto alle imprese in difficoltà o in ristrutturazione (Fig. 3);
- La tassazione sulle pensioni. Un dato, questo, che invece viene normalmente ommesso nell'esposizione dei dati sulla spesa pensionistica. E' per questo che quella italiana appare eccessiva rispetto agli altri Paesi europei.

Se, invece, dalla spesa pensionistica lorda si sottraggono gli oneri impropri di cui essa è gravata (interventi assistenziali, tassazione), quella effettiva, rispetto al PIL, può presentarsi sotto tre alternative, come risulta dalla Tab. 1.

RIPARTIZIONE SPESA PREVIDENZIALE Fig.3



Prima conclusione. Lo studio sopracitato (*The 2015 Ageing Report...*) consente di esporre la spesa effettiva delle pensioni nelle due rappresentazioni contabili: al lordo e al netto della tassazione. Nel bilancio di uno Stato, ripetiamo, l'importo della tassazione sulle pensioni non è altro che una partita di giro. Al netto di questa, la spesa pensionistica dell'Italia si posiziona, come detto, al terzo posto in Europa, dopo Francia e Portogallo. Ma la dettagliata esposizione dei dati contenuti nel Rapporto n.2/2015 del Comitato Tecnico Scientifico di Itinerari Previdenziali ha messo in evidenza gli importi che impropriamente gravano sulla spesa pensionistica. Tolti questi dalla

Tab.1

| La spesa pensionistica effettiva in Italia (2013) | | |
|---|--|---|
| Le alternative | Rapporto spesa pensionistica effettiva /PIL (%). | Oneri da sottrarre alla spesa pensionistica lorda, per definire la spesa effettiva *. |
| 1. | 13,25 | Trasferimenti GIAS. Interventi assistenziali: per prestazioni prettamente assistenziali, quote integrative a trattamenti pensionistici, sostegno all'occupazione |
| 2. | 12,6 | Irpef, addizionali comunali e regionali (43Mld circa) |
| 3. | 10,7 | Trasferimenti GIAS (33,4Mld) su spesa pensionistica effettiva, cioè al netto delle tasse (v. alternativa n.2). La spesa pensionistica, in questo caso, è perfettamente in linea con i Paesi dell'Eurozona (=10,7% nel 2013) |

• Non sono prese in conto le trattenute per contributi di solidarietà tuttora in atto. In tal caso il rapporto spesa pensionistica/PIL sarebbe ancora più basso, in tutte e tre le alternative.

Fonte: nostra tabella da informazioni tratte dal RAPPORTO n.2 anno 2015 "IL BILANCIO DEL SISTEMA PREVIDENZIALE ITALIANO". Itinerari Previdenziali, 15 aprile 2015.

spesa lorda (GIAS- Interventi assistenziali), e sottratta la tassazione (alternativa 3 della Tab.1), l'Italia si posiziona al sesto posto, dopo Francia, Portogallo, Slovenia, Spagna, Croazia. Con qualche decimo di punto appena sopra la media UE (10,3%) e, comunque, perfettamente in linea con i Paesi dell'Eurozona (10,7%).

Seconda conclusione e fine. A fronte della verità dei numeri, gli sforzi tesi a dimostrare l'eccessiva spesa per pensioni in Italia potrebbero convertirsi, una volta tanto, in energia per proporre un diverso modello di distribuzione delle risorse nel nostro Paese, mediante una più razionale articolazione del sistema tributario, secondo l'art.53 della Costituzione. E non sarebbe male, ovviamente, se con altrettanta energia fosse dato un convinto sostegno alla lotta contro l'evasione fiscale e la corruzione.

Antonio Dentato

1° Meeting nazionale MINERVA

Si è svolto a Roma presso la sede di Federmanager in via Ravenna 14 il primo meeting nazionale delle donne manager di Federmanager, costituite nel Gruppo MINERVA (Manager d'Impresa Network per la Valorizzazione di genere).

Il Gruppo Minerva opera nel quadro dei principi statutari di Federmanager a livello territoriale, con le finalità di:

- Sostenere l'impegno ed il ruolo strategico delle donne di alto profilo professionale nel mondo economico e sociale al fine di valorizzare la figura femminile nei ruoli apicali delle aziende pubbliche e private;
- diventare un interlocutore privilegiato e propositivo con tutte le istituzioni competenti per definire e condividere obiettivi a garanzia e a sostegno della valorizzazione di genere;
- promuovere e l'adesione e la partecipazione delle donne manager alle attività di Federmanager;
- favorire al comunicazione e l'interscambio di esperienze tra le donne manager dei diversi settori nell'ambito della CIDA;
- proporre e promuovere iniziative di ricerca, studio e dibattito;
- esercitare azioni di networking tese ad allargare la presenza del gruppo Federmanager Minerva in commissioni ed organismi istituzionali di genere nazionali ed internazionali.

Questo primo meeting si è svolto dopo un periodo di ideazione e costruzione di un Gruppo a livello nazionale con relativo regolamento, che ha avuto la sua gestazione presso Federmanager Torino.

Esso ha avuto lo scopo principale di organizzare in maniera strutturata il Gruppo, con la elezione degli organi di governo, vale a dire un Coordinamento Nazionale, la Coordinatrice Nazionale, la Vice Coordinatrice ed un Comitato Esecutivo.

Sono state elette Coordinatrice Nazionale e Vice Coordinatrice rispettivamente le colleghe Renata Tebaldi di Federmanager Torino ed Elisabetta Borrini di Aldai Milano.

Il Convegno era organizzato in due momenti, uno interno a Federmanager per la elezione degli organi, ed uno pubblico, una tavola rotonda che ha sviluppato il tema "Capitale donna: impresa e futuro si coniugano al femminile", al quale hanno partecipato esponenti femminili del mondo della politica ed accademico.

Si tratta di una iniziativa veramente apprezzabile, che denota vitalità e spirito associativo e di proposta da parte di Federmanager, in questo caso nella sua componente femminile. Peccato che in questa fase costitutiva non fossero presenti rappresentanti femminili manager del nostro Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane. Sicuramente potranno avvicinarsi al Gruppo Minerva e dare il loro valido contributo anche successivamente.

Francesco Del Vecchio

La "privatizzazione" del Gruppo FS e il coinvolgimento dei dirigenti

Sono andato a rileggere il Rapporto sulle "Privatizzazioni nell'industria manifatturiera italiana", promosso da Federmanager, qualche anno fa.

Le analisi sviluppate in quel documento, contengono spunti di riflessione, che ancora oggi mi sembrano attuali rispetto al processo di privatizzazione che si è messo in moto per il Gruppo FS.

In effetti le Ferrovie dello Stato Italiane, giuridicamente sono già private e agiscono come impresa da alcuni anni con buoni risultati, pertanto più correttamente occorrerebbe parlare di quotazione del capitale e di vendita a privati di parte delle quote.

Ma al di là di questo aspetto "tecnico" la domanda da porci è: perché conviene "privatizzare" e se ci sono rischi nel privatizzare una impresa strategica per il Paese, la cui missione è quella di garantire la mobilità collettiva in una logica di mercato.

Certamente le privatizzazioni rappresentano una grande opportunità di crescita per il Paese, in quanto favoriscono una maggior efficienza delle imprese e facilitano, in prospettiva, la diffusione di una partecipazione dei cittadini nell'investimento azionario.

D'altro canto non si possono non segnalare alcuni rischi, sottolineati dagli autori del Rapporto citato in premessa, in particolare la sostituzione di un monopolio pubblico con uno privato, l'ingresso di capitale straniero in settori strategici per lo sviluppo del Paese, con l'impossibilità di impedire il trasferimento delle strutture direzionali, quando le convenienze del gruppo di comando lo richiederanno, con il conseguente svilimento culturale e professionale dell'area nazionale.

Come FS non dovremmo correre questi rischi, considerato che il percorso tracciato sembra quello di una quotazione di tutto il Gruppo e del mantenimento della maggioranza delle azioni in capo al MEF, che potrà garantire l'indirizzo strategico dell'impresa e adeguate azioni di controllo e della "governance".

Altro eventualità che i predetti autori indicano, è la partecipazione temporanea di partners per realizzare ingenti plusvalori dalla cessione delle proprie quote.

Ma questo fa parte delle "del gioco" ed è compito delle istituzioni preposte a vigilare sul rispetto delle regole.

Nel "Rapporto" già citato, si fa riferimento anche alle esperienze di alcune aziende "vendute" a privati, e si citano i casi delle società Acciai Speciali Terni, Dalmine, Società Italiana Vetro, Iritecna, etc. E' interessante, quindi, verificare se queste trasformazioni societarie hanno poi consentito di realizzare gli obiettivi che ci si erano posti. In particolare quali risultati hanno ottenuto in termini di crescita, di occupazione e di investimenti.

Secondo un approccio esclusivamente economico, basandosi sulla lettura dei bilanci e piani industriali la risposta non sempre è univoca.

Di fronte ad esempi positivi quale quello del Nuovo Pignone, vi sono esempi negativi, in particolare quello dell'Iritecna.

Per quest'ultima gli economisti che hanno realizzato lo studio, si espressero criticamente, evidenziando come "Iritecna, è stato l'esempio emblematico di un processo di privatizzazione che ha visto ridimensionare dallo scenario italiano società di ingegneria e sistemi infrastrutturali di grande prestigio internazionale. Con esse è stato disperso un patrimonio enorme di dirigenti, quadri e tecnici. E tutto ciò in un quadro in cui la salvaguardia dell'ambiente, la valorizzazione del territorio e le grandi pianificazioni strutturali, anche per attrarre investimenti esteri, assumono valore centrale nell'azione di governo".

Sempre nel "Rapporto" veniva posto in evidenza che in alcuni casi di privatizzazioni si è verificato un fortissimo processo di espulsioni di dirigenti di aziende industriali. Professionisti di 45-50 anni con un background ed un profilo di rapporti e conoscenze sicuramente competitivo, che si è visto mettere da parte senza poter trasmettere le proprie conoscenze ai più giovani.

Tale fenomeno è stato sicuramente uno degli elementi perdenti per quelle imprese, che avendo processi produttivi articolati e complessi, non hanno saputo utilizzare al meglio il proprio patrimonio intellettuale.

Come organizzazione dei dirigenti, che guarda all'interesse generale, è indispensabile, da parte nostra, una profonda analisi delle passate esperienze, per recuperare tutti gli aspetti positivi ed evitare gli errori commessi, affinché il processo in corso vada nella direzione giusta, per il bene dell'impresa e dei cittadini/clienti.

Il Paese non può permettersi il rischio di passi falsi per un'azienda che deve assicurare una importante quota di mobilità, in un sistema dominato dal vettore stradale, con tutti i riflessi negativi che questo predominio comporta.

Tutti i dirigenti e la loro rappresentanza organizzata in Assidifer/Federmanager, devono fare la loro parte, attraverso un sempre maggiore coinvolgimento negli obiettivi aziendali.

Vanno valorizzate le esperienze e le capacità di chi da anni svolge con grande professionalità e onestà il proprio lavoro.

Non siamo mai stati contrari all'ingresso di valide risorse esterne, ma abbiamo correttamente sempre sostenuto, che l'ingresso di professionalità dall'esterno deve coincidere con una concreta e misurabile crescita dell'efficienza ed avere un tangibile riscontro nel risultato economico prodotto.

Inoltre, soprattutto in questa fase, occorre mettere da parte vecchie logiche burocratiche, che purtroppo in qualche caso continuano a persistere, specialmente nella gestione del rapporto di dipendenza gerarchica, che vede gran parte della dirigenza non pienamente coinvolta nei processi decisionali importanti.

La rappresentanza organizzata dei dirigenti in Assidifer/Federmanager, deve assumere un ruolo più incisivo nella partecipazione ai programmi di trasformazione aziendale, ed il vertice societario deve sempre più convincersi che il confronto di idee con la dirigenza, risulta utile in primo luogo al bene dell'impresa.

Giuseppe Celentano

Legge 17 maggio 1985 n. 210

La legge di cui al titolo compie trenta anni. Tutti i colleghi la conoscono, ovviamente. O no?

La legge aveva per titolo: *Istituzione dell'Ente "Ferrovie Dello Stato"*. Probabilmente non è così importante ricordare la legge, oggi che l'impresa di gestione dell'infrastruttura ferroviaria e di trasporto ferroviario è un Gruppo societario affermato e inserito in un mercato concorrenziale coerentemente con le linee guida europee e con i conti in ordine.

Lungi dal voler poi rifare la storia delle ferrovie italiane.

Ci piace però ricordare brevemente quel "la" a quello che oggi è un'impresa fiore all'occhiello dell'Italia e in cui i giovani vogliono venire a lavorare.

Si cominciò con l'ente pubblico, discettando se era ente pubblico economico o semplice ente pubblico (nozioni ormai superate nel diritto pubblico), fino ad approdare nel 1992 alla trasformazione dell'ente in società per azioni, anche se lo Stato restava unico azionista.

La legge era costituita da 27 articoli e fu approvata essendo Presidente della Repubblica Sandro Pertini Presidente del Consiglio Bettino Craxi e Ministro dei Trasporti Claudio Signorile.

L'attuale SpA "Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane" certamente nasce da quel primo atto normativo. Fu creata un'impresa, furono applicate le regole del Codice Civile, fu eliminata la diretta dipendenza dal Ministero dei Trasporti (la vecchia azienda autonoma era una delle quattro Direzioni del Ministero dei Trasporti ed era governata con le regole del diritto amministrativo: leggi, decreti e circolari).

Il percorso non è ancora finito, essendoci tra i prossimi passi la parziale privatizzazione del Gruppo.

In realtà la legge che andò a buon fine (la 210 appunto) non fu certo il primo tentativo di riforma. Esso era stato preceduto da numerosi altri tentativi, fin dagli anni sessanta e settanta. Anzi proprio un paio d'anni prima era stato presentato un altro disegno di legge di riforma d'iniziativa dei senatori Libertini, Bisso, Cheri, Giustinelli, Morandi e De Sabbata, dal titolo: *"Istituzione dell'Azienda per le Ferrovie dello Stato e soppressione dell'Azienda Autonoma delle Ferrovie dello Stato"*.

Il cambiamento ormai era un passo obbligato, in quanto si era arrivati al

capolinea di un processo di progressivo squilibrio economico-finanziario della grande azienda ferroviaria. Fin dai primi anni sessanta, proprio il boom economico segnò il correlativo inizio del declino delle ferrovie dello Stato, con la progressiva erosione della relativa quota di mercato a favore della strada.

E già da allora si cominciò prima a parlare della soppressione dei famosi "rami secchi", diventati un ritornello ripetuto per anni da esperti e politici ad ogni occasione.

Di conseguenza i conti delle ferrovie erano diventati sempre più sbilanciati. Si pensi che nel 1977, a fronte di una spesa complessiva di 3.181 miliardi di lire, i proventi del traffico erano stati meno di un terzo, pari a 925 miliardi di lire. E così si continuò, peggiorando sempre di più lo squilibrio dei conti.

Contribuirono al varo della legge di riforma probabilmente anche il fervore di iniziative nel settore dei trasporti di quel periodo, dalla prima Conferenza Nazionale dei Trasporti dell'ottobre 1978, alla legge N. 245 del 19 maggio 1984 che istituiva il Piano Generale dei Trasporti.

Un'ultima notazione per noi dirigenti più anziani però la debbo fare. In realtà a noi funzionari e dirigenti di allora - quando le ferrovie erano una Direzione del Ministero - ci è sempre sembrato di essere in un'azienda più che in un Ministero (penso di interpretare l'opinione della maggioranza dei colleghi *senior*): c'era comunque un mercato, dei clienti, un prodotto da realizzare e da vendere, costi e ricavi della produzione. Se poi i prezzi erano determinati dalla politica, se si era obbligati a produrre per obblighi di legge questo era un'altra cosa, esulava dalle leve che aveva a disposizione il dirigente dell'epoca.

La controprova infatti è che quei funzionari e dirigenti - anche con le famose immissioni di "massa critica" dall'esterno, come da ricetta di una delle prime società di consulenza che furono incaricate all'epoca - hanno condotto, guidato ed attuato da protagonisti tutti i successivi *step* di trasformazione in impresa a tutto tondo delle Ferrovie italiane. E protagonisti lo sono tutt'ora, occupando diversi di essi posizioni di Vertice del Gruppo FS.

Francesco Del Vecchio

IL PROJECT MANAGEMENT

Secondo la Norma UNI ISO 21500

Che cos'è il project management? Con la pubblicazione della nuova Norma internazionale ISO 21500 *"Guida alla gestione progetti (Project Management)"*, di recente tradotta e recepita anche quale standard nazionale UNI, la materia della gestione progetti ha senz'altro compiuto un sensibile passo in avanti nel riconoscimento a livello internazionale delle basi metodologiche e soprattutto del "linguaggio" di questa disciplina. Di cui molto si parla, essendo "progetto" termine ampiamente usato e spesso portato ad esempio di managerialità e di efficacia aziendale; ma di cui talvolta si ha solo intuitiva conoscenza. In realtà della gestione, o forse più propriamente "direzione progetti", esistono già in letteratura tomi pesanti, i cui contenuti non sono del tutto noti ai manager, o finanche ai cosiddetti tecnici che ne dovrebbero essere i maggiori esperti. In realtà il project management è argomento multidisciplinare di cui tutti coloro che si occupano di progetti dovrebbero essere "infarinati", salvo approfondire i temi più specialistici, in funzione dei ruoli e della propria attività professionale. Il principio generale è quello di seguire le cosiddette "buone pratiche" (*best practices*) per migliorare la gestione progetti e aumentare le probabilità che questi abbiano successo, e siano portati a termine con la dovuta efficienza, rispettando il fatidico triangolo di "tempi, costi, qualità"; che tuttavia non è tutto...: ci sono infatti anche i rischi, spesso non idoneamente valutati, e le cosiddette *"soft skills"*, o competenze comportamentali, pure ufficialmente entrate nel nuovo standard. Progetti dunque di ogni dimensione e strategici, specie quando gli stessi coinvolgono ingenti risorse pubbliche o dai quali possa dipendere la stessa vita e il futuro delle aziende, dalle grandi società alle nuove start-up.

Infatti il project management, inizialmente introdotto per la gestione delle grandi opere, si è sempre più diffuso nei cosiddetti progetti software o di piccole dimensioni, dove comunque occorra una certa organizzazione e sufficienti metodi di pianificazione e controllo, o questi ultimi siano imposti dai clienti o committenti finali, come il caso dei cosiddetti progetti europei, i progetti realizzati all'estero, dove più matura è l'applicazione di detti standard, nonché gli interventi di finanza di progetto e di partenariato pubblico-privato, dove un buon project manager può fare la differenza.

Il testo che andiamo a presentare vuole rappresentare una guida a questa disciplina, o quanto oggi si definisce project management, cogliendo l'occasione della pubblicazione della suddetta nuova norma internazionale ISO 21500, ai cui lavori l'autore Pier Luigi Guida, già dirigente del Gruppo FS, ha preso parte sin dall'inizio, e tuttora rappresenta il coordinatore del gruppo di lavoro UNI che segue altri standard previsti in quest'ambito (program e portfolio management).

Il volume si rivolge a tutti gli interessati del project management, che ne potranno avere utili riferimenti anche per confronti e complementi con prassi e temi già noti, o su alcuni punti che meritano specifiche riflessioni. In particolare qui si rilegge e si commenta passo passo la norma originale, non lesinando osservazioni più ampie e di personale esperienza, o precisando gli aspetti e i termini meno espliciti. Un modo, come dice nell'introduzione Miles Shepherd, presidente dell'ISO Committee che ha curato la nascita della stessa "21500", per renderne più leggera e appetibile la lettura.

In particolare l'originale ISO 21500 si presenta come un testo sintetico di circa 30 pagine, che si struttura su 39 processi, di cui ciascuno presenta un template di voci di "input-output", senza peraltro spiegarne i singoli contenuti. In questo quadro l'autore accompagna il lettore su tre linee di lettura:

- la vera e propria analisi dell'ISO 21500;
- integrazioni e complementi, per sofferire come detto allo stile necessariamente essenziale del documento normativo;
- altro materiale disponibile come Allegato on-line, disponibile al sito dell'editore; sono altre 170 pagine (scaricabili gratis) in aggiunta alle più di 400 pagine del testo in libreria.

Contenuti del volume

Dando una scorsa all'indice, questo si compone di quattro Capitoli, il cui ordine e contenuti ricalcano quelli della norma. Il Capitolo 1 presenta

una introduzione agli standard in materia, mentre il Capitolo 2 presenta le nozioni introduttive, il target dei lettori, lo scopo e alcuni concetti e termini fondamentali, fra cui il significato di "organizzazione", le *best practices*, e la differenza fra il cosiddetto management "generale" e di progetto. Viene infine introdotta una sezione di voci e definizioni, con un glossario dei principali termini di project management (circa 200), la cui conoscenza potrebbe ritenersi un mini-dizionario sufficiente a comprendere la lingua base della disciplina.

Nel Capitolo 3 si riportano i contenuti corrispondenti ai "Concetti di project management" dell'ISO 21500, relativi alle definizioni e ai principi ormai generalmente accettati, inquadrati peraltro in ottica strategica e di "portfolio" delle organizzazioni. Una certa enfasi è riservata agli stakeholder, oltre che agli attori fondamentali dell'organizzazione di progetto: sponsor, project manager, gruppo di project management e gruppo di progetto. Altri concetti fondamentali sono quelli di governance, di programma e di portafoglio di progetti. Importanti, anche se poco approfondite nella norma, restano le "competenze" della gestione progetti, relative a: metodologia, contesto e comportamenti.

Il Capitolo 4 tratta i "Processi di project management", tema che costituisce la parte più corposa dell'ISO 21500, in cui si riporta la matrice dei già menzionati processi, costituita da dieci aree tematiche che si "sovrappongono" a 5 gruppi di processi (avvio, pianificazione, esecuzione, controllo, chiusura). In realtà qui la norma ISO si basa su un altro standard già esistente quale il PMBOK del PMI (Project Management Institute). Segue l'ultimo Capitolo 5, che presenta uno dei modi esemplificativi di connettere fra loro i diversi processi, quale spunto per costruire "metodi" di progetto a partire dai singoli "box" degli stessi processi. Il volume si completa infine di un'Appendice dedicata al tema del cosiddetto project management *lean* ("snello") e *agile*.

Il testo - di cui pure è disponibile un sito web (www.pm-manual.it) - potrà inoltre servire come base ai programmi e corsi di formazione e della figura di project manager, come previsto dalla normativa nazionale (legge n.4/2013 relativa alle cosiddette professioni non ordinarie). Con prezzo di copertina di euro 45, è anche in vendita presso il Collegio Ingegneri Ferroviari Italiani, alle condizioni di favore previste per i soci individuali oltre che per i dipendenti delle società iscritte come soci collettivi del CIFI.

Il Project Management. Secondo la Norma UNI ISO 21500 - Autore Pier Luigi Guida, Editore Franco Angeli, pp.404, ISBN 978-88-204-4236-1.

Paolo Parrilla