

Saudita negli ultimi anni hanno acquistato in Asia, Medio Oriente e nei Paesi dell'ex "blocco sovietico" territori per sviluppare la propria agricoltura fino a raggiungere una superficie - in crescita - pari a due regioni medie italiane. Per quanto riguarda il controllo dell'economia, i "Fondi sovrani" dei Paesi del Golfo avevano nel 2008 un valore di portafoglio di beni stranieri pari a circa 1.200 miliardi di dollari.

In particolare la Cina, che detiene una parte rilevante dei titoli del debito pubblico americano, attraverso il Fondo sovrano China Investment Corporation (1.800 miliardi di dollari di riserve valutarie) potrebbe entrare presto nei Consigli di amministrazione delle principali banche occidentali. "Il Mondo" - tra l'altro - riportava a marzo 2008 un sondaggio sulle più importanti società scalabili, tra le quali figurano i nomi di alcune delle più prestigiose aziende nazionali.

Complessivamente, il peso dei nuovi players è indicato dal FMI secondo il quale i Paesi BRIC - cioè Brasile, Russia, India Cina - hanno espresso nel 2007 circa il 30% del PIL mondiale.

Quale ruolo per i dirigenti della nostra regione?

Si deve aver presente - fra l'altro - che nel Lazio si trovano le sedi o gli uffici di circa 600 multinazionali, ma sulla falsariga di un noto slogan si può rispondere: decidere localmente per operare globalmente, anche se solo il 5% circa della dirigen-

za della regione lavora all'estero e le società di ricerca del personale rilevano grandi difficoltà per la mobilità nello stesso ambito nazionale.

Basta pensare al solo problema delle esportazioni per rendersi conto subito che, per affrontare la crisi, sia la diagnosi che le terapie sono intimamente connesse ai processi di internazionalizzazione e di riposizionamento in vista del dopo-crisi.

Ampliare anche l'orizzonte culturale in chiave internazionale?

L'ampliamento degli orizzonti culturali del management prevalentemente in chiave internazionale sembra un passaggio inevitabile.

Ad esempio, secondo il Fondo d'investimento USA Carlyle, il "centro del mondo" si sta spostando lungo l'asse che unisce le due Asie, l'Estremo Oriente e il Golfo Persico. Si dovrebbe - quindi - ampliare la stessa "immagine del mondo" in particolare con l'integrazione delle conoscenze, e soprattutto attraverso le tecniche del pensiero laterale e dell'analisi della complessità teorizzate da personaggi come Eduard De Bono, Douglas R. Hofstadter, Hubert Jaoui e Ilja Prygogine.

Si configura un nuovo orizzonte della formazione aggiuntivo rispetto a quello delle competenze manageriali convenzionali, rivolto alla capacità di integrare anche la dimensione internazionale con le dinamiche nazionali e locali, organizzando territori industrializzati o da reindustrializzare e intere filiere.

Internazionalizzare anche l'attività sindacale?

In tale contesto l'internazionalizzazione anche dell'attività sindacale sta divenendo quasi un'esigenza. La fusione tra i due sindacati Unite e United Steelworkers - il primo inglese, il secondo americano - per adeguarsi alle esigenze della globalizzazione, e il peso crescente del dialogo sociale europeo tramite le organizzazioni sindacali generaliste europee, o quelle settoriali come la FECC, sono elementi che fanno comprendere come il sindacalismo nazionale dei dirigenti - che resta sempre valido soprattutto a livello degli organismi bilaterali (in Italia: FASI, Fondirigenti, Previdai ed altri) e di Contratto di lavoro - debba imboccare con decisione la via dell'internazionalizzazione sia delle strategie sia della rappresentanza. D'altra parte, la diffusione dei contratti di solidarietà, il ridimensionamento delle stock options per il top management delle multinazionali, i tetti posti alle retribuzioni dei manager, rendono sempre più evidente la possibilità di indirizzare una gran parte della cultura e delle dialettiche sindacali dei Dirigenti verso la più ampia operatività ed efficacia del collegamento con i Quadri, verso i modelli europei di dialogo e partecipazione e verso una più approfondita riflessione sui cosiddetti modelli duali.

Il mercato del lavoro è cambiato,

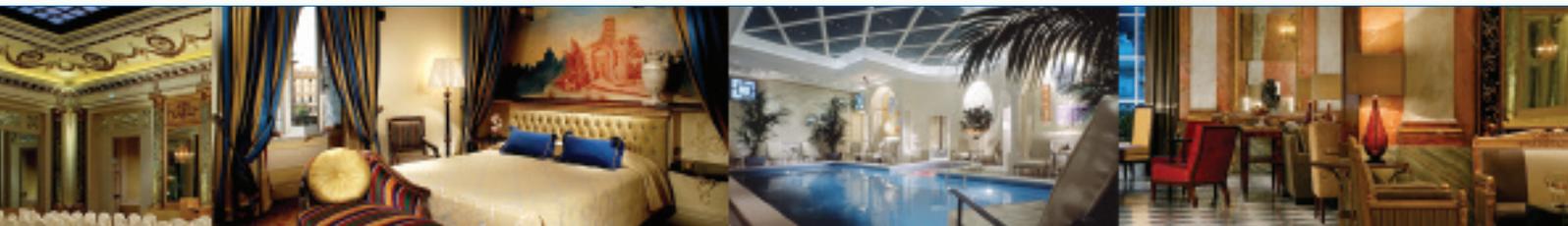
intervista a Vincenzo Acquaviva, presidente Federmanager Quadri

Vincenzo Acquaviva, presidente di Federmanager Quadri, osserva il cambiamento in atto all'interno di una categoria che è stata recentemente definita tra le più mobili del Paese e che rappresenta, al tempo stesso, un insostituibile patrimonio di competenze ed esperienza.

Domanda. L'attuale crisi economica ha portato, fra l'altro, molte aziende (ad esempio Telecom Italia) a licenziare i propri dirigenti per poi riassumerli come quadri. In generale, il Censis registra



The Westin Excelsior Rome



WESTIN
HOTELS & RESORTS

Lusso e charme senza tempo. Inaugurato nel 1906 e situato a pochi passi da Piazza di Spagna e da Villa Borghese, il Westin Excelsior nasce nel 1906 a via Veneto.

Le 316 camere sono state completamente ristrutturate secondo un ampio progetto avviato alla fine del 2000. Ne è un esempio "Villa La Cupola", tra le suite più grandi d'Europa: inaugurata nel 1999, rappresenta una vera e propria villa patrizia in una delle zone più eleganti della città.

Per la ristorazione, si può scegliere fra il Ristorante Doney, che rappresenta la fusione tra classico e contemporaneo, l'club>Doney, ideale per colazioni di lavoro, pranzi veloci e aperitivi glamour, l'ORVM, bar con stile Art Déco moderno ed elegante, e il Vinorum, cantina per gli amanti del buon vino, adatta per degustazioni su richiesta.

Per i meeting sono a disposizione 11 sale che accolgono da 80 a 500 persone nello splendido Giardino d'Inverno.

The Westin Excelsior Rome

Via Vittorio Veneto, 125 - 00187 Roma

Tel: 06 47081 - Fax: 06 4826205

www.westin.com/excelsiorrome

excelsiorrome@westin.com

cambiamo anche noi

una diminuzione del numero dei dirigenti contro un aumento di quello dei quadri. È ancora lecito parlare di due categorie nettamente definite?

Risposta. *Ci troviamo in un mercato del lavoro completamente cambiato rispetto al passato e che, quindi, non può continuare ad essere gestito con le stesse regole e gli stessi punti di riferimento. La divisione netta fra dirigenti e quadri sta perdendo sempre più di significato rappresentando, a tutti gli effetti, il retaggio di una realtà superata. Occorre prenderne atto per trarre le dovute conseguenze anche a livello federale.*

D. Potrebbe fare qualche esempio al riguardo?

R. *Il crescente fenomeno di “trasmigrazione” tra le due categorie nonché il tendenziale, progressivo avvicinamento fra le realtà professionali dei dirigenti e dei quadri rendono a mio avviso non più necessaria, se non addirittura controproducente, la separazione tra Fondirigenti e Fondimpresa in tema di formazione per le alte professionalità in genere. Alla luce di esigenze formative sempre più simili, riterrei auspicabile che la contribuzione per i quadri (oggi in Fondimpresa) passasse in Fondirigenti. Ciò consentirebbe alle aziende un accesso comune alle risorse per la formazione che, a volte, rimangono inutilizzate a scapito della professionalità e della competenza non so-*

The St. Regis Grand Hotel Rome



Il St. Regis Grand Hotel di Roma è uno degli alberghi più lussuosi d'Europa. A pochi passi da Via Veneto e raggiungibile a piedi da Piazza di Spagna, è da più di un secolo il punto d'incontro dell'élite politica, diplomatica, economica, culturale ed artistica.

161 camere personalizzate ognuna con i dipinti dei monumenti di Roma, 23 raffinate suite, tra cui la Bottega Veneta Suite disegnata da Tomas Maier, inaugurata nell'ottobre 2007, e un fitness center al quinto piano con vista sulle antiche Terme romane.

Ogni ambiente è coperto da Wi-Fi, incluse le aree comuni e le 12 sale meeting tra cui il magnifico Salone Ritz conosciuto per i prestigiosi affreschi rinascimentali.

Ma quello che fa la differenza nel servizio è il maggiordomo, completamente dedicato (24 ore su 24). Le Grand Bar e il Ristorante Vivendo propongono piatti diversi ogni giorno arricchiti dalla fantasia dello chef Francesco Donatelli.

The St. Regis Grand Hotel Rome
Via V. Emanuele Orlando, 3 - 00185 Roma
Tel: 06 47091- Fax: 06 4747307
www.stregis.com/grandrome
stregisgrandrome@stregis.com

lo delle risorse umane ma, conseguenza più grave, della qualità aziendale in senso lato.

D. I cambiamenti in atto nel mercato del lavoro, con l'affermarsi di nuove tipologie di rappresentanza, sono frutto della crescente internazionalizzazione dell'economia?

R. Certamente internazionalizzazione non significa semplicemente andare a lavorare all'estero e trovarsi di fronte a nuovi mercati e nuove regole. Occorre riflettere sul perché gli altri Paesi siano "diversi" e dove tale diversità possa portarci. Internazionalizzazione deve significare diventare internazionali a 360 gradi.

D. Che cosa intende dire?

R. In Italia abbiamo, da un lato, il contratto di lavoro per i dirigenti e, dall'altro, circa 450 contratti collettivi nazionali di lavoro tra i quali sono compresi i colleghi quadri: questo è un fatto anomalo per l'Europa dove, invece, tanto i dirigenti quanto i quadri possono riconoscersi nell'ambito della CEC (Commissione Europea dei Quadri). Va da sé che questa diversità può rappresentare un ostacolo non indifferente ai fini del nostro inserimento nel più ampio processo di internazionalizzazione.

D. Che cosa chiede oggi il mercato del lavoro globalizzato?

R. Richiede competenza, menti capaci e mentalità aperta: oggi si premia il merito, indipendentemente dalla "qualifica" e, anche, dall'età di chi quel merito porta.

D. Vuol dire che l'Italia, da questo punto di vista, è troppo "gerontocratica"?

R. Esattamente. Purtroppo la realtà italiana non consente ai trentenni di emergere facendo il loro lavoro; questo a causa di una gerontocrazia imperante che rende più faticoso il rinnovamento e il distacco dal passato. L'attaccamento al passato, tarpando le ali ai giovani, interviene in negativo sul loro potenziale di competenza e innovazione.

D. Sarebbe utopia prevedere un'evoluzione in cui vecchio e nuovo s'incontrino?

R. No, al contrario, ciò comporterebbe una sana apertura verso il cambiamento e verso nuovi metodi

di selezione improntati al merito più nei fatti che nelle parole. È indispensabile capire che cosa cerca il mercato ed essere ricettivi e reattivi di fronte alle novità. Un solo esempio: oggi il nostro sito, www.feder-magerquadri.it, è visitato da aziende e colleghi stranieri (dall'Europa agli Emirati Arabi) in una percentuale di oltre il 7%. Non possiamo permetterci di restare indietro. Il mondo del lavoro è cambiato: o ce ne accorgiamo velocemente o non possiamo sperare di essere riconosciuti dal mercato globale, né, tantomeno, di farne parte.

D. Da dove occorre partire?

R. Dalla rappresentanza. In proposito l'Accordo Quadro "Riforma degli assetti contrattuali", firmato il 22 gennaio 2009 da Governo, sindacati ed Associazioni imprenditoriali, parla chiaro: si sta andando verso un concetto di rappresentanza certificata. Non si può fare riferimento ad una rappresentanza di tipo esclusivamente quantitativo o qualitativo; si deve affermare una rappresentanza riferita alla categoria e garantita in termini di maggioranza all'interno della categoria stessa.

D. Che cosa significa questo per la nostra categoria?

R. Vista la forte mobilità che caratterizza le categorie di dirigenti, quadri e professionisti, è giunto il momento di ragionare in termini più moderni ed avere il coraggio di evolversi. Anche le rappresentanze delle varie categorie, nell'ambito di un unico contratto di settore, devono trattare ognuna il segmento di propria competenza. Ciascuno, infatti, conosce le proprie esigenze specifiche, sempre - ovviamente - in coerenza con la situazione aziendale e di mercato, con le risorse disponibili, siano esse economiche o umane, e - in particolare - senza trascurare l'attenzione all'impegno che viene richiesto nelle singole aziende.

D. Come muoversi dunque in pratica?

R. Nel momento in cui si costituisce una rappresentanza, occorre avere il coraggio di affrontare questi temi. Si tratta, ne siamo consapevoli, di temi tanto importanti quanto delicati, per cui non possiamo che auspicare una discussione condivisa ed una soluzione comune, per il bene dei singoli e della collettività.

(Valeria Pulcinelli)

Praesidium. Più sicurezza al tuo mondo.



Praesidium S.p.A. è la società di brokeraggio assicurativo realizzata da Federmanager e Assidai in partnership con Aon, primo broker al mondo. Un partner strategico per rispondere alle esigenze di rischio professionale e personale del manager: contenuti assicurativi innovativi e ad alto valore aggiunto.

AREA TUTELA SALUTE Praesidium mette a disposizione di tutti i manager iscritti ad Assidai, in servizio o in pensione, opzioni individuali e opzioni collettive aziendali che consentono una tutela sanitaria a 360°; propone inoltre coperture del ramo vita, invalidità e infortuni previste dal CCNL dei dirigenti delle aziende industriali.

AREA MANAGER SERENO Praesidium offre soluzioni assicurative ad adesione individuale riservate agli iscritti a Federmanager, elaborando con le maggiori compagnie mondiali innovative ed esclusive opzioni connesse al profilo di rischio professionale del dirigente.

AREA PRIVATE RISK MANAGEMENT Praesidium offre inoltre un servizio di consulenza assicurativa personalizzato particolarmente vantaggioso, che costruisce soluzioni ad hoc sulla base delle esigenze individuali degli associati Federmanager e dei loro familiari.

 **PRÆSIDIUM**
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

IL PARTNER STRATEGICO PER LA GESTIONE DEI PROGRAMMI ASSICURATIVI DEL MANAGER ITALIANO

Info e Contatti www.praesidiumspa.it oppure Pronto Manager tel. 06-440701



RELAI FALISCO
☆☆☆☆



Nuova convenzione SRDAI

Il Sindacato Romano ha siglato una convenzione con il Relais Falisco che riserva, ai Soci SRDAI e ai loro ospiti, tariffe particolarmente convenienti (con sconti dal 10% al 25% circa) sia per il soggiorno privato sia per l'organizzazione di meeting aziendali.

Benvenuti al Palace Hotel Relais Falisco, hotel 4 stelle, che sorge nel centro storico di Civita Castellana, a 50 m. dal Duomo dei Cosmati ed a 100 m. dal Forte Sangallo, in un palazzo del '600, sapientemente restaurato, riportando alla luce la raffinatezza dei particolari e l'eleganza dei dettagli architettonici. Oggi rappresenta la testimonianza del saper vivere di quell'epoca e l'arte del ricevere. Soggiomandovi, scoprirete il fascino di una dimora storica e l'atmosfera magica che ci si respira. L'ambiente intimo ed accogliente, Vi consentirà di trovare quiete e serenità in questo piccolo angolo di paradiso.



Palace Hotel Relais Falisco Via Don Minzoni, 19 - 01033 Civita Castellana (VT)
Tel. 0761.54.981 - Fax 0761.598.432 - relaisfalisco@relaisfalisco.it - www.relaisfalisco.it

DOBBIAMO AVERE IL CORAGGIO DI CAMBIARE

Il corso formativo “Da manager a leader” tenutosi a metà febbraio a Roma, che ha riunito 600 manager di 200 aziende, segna l’inizio di un cambiamento importante: in un momento in cui la categoria è alle prese con le difficoltà legate alla crisi e alla preoccupante realtà occupazionale che ne deriva, è fondamentale presentarsi uniti, dinamici e assetati di novità.

L’attenzione rivolta alla formazione continua delle proprie competenze è il segno tangibile di una mentalità manageriale cosciente, che investe su di sé e mette al servizio del Paese un patrimonio inestimabile di innovazione e competitività. Imparare ad orientare se stessi e perseguire obiettivi importanti è il primo passo per sviluppare una leadership forte, capace di riportare nelle aziende la competenza, la passione e il metodo. Dobbiamo avere fiducia in noi stessi, agire sulla nostra mentalità professionale ed aprirci al cambiamento per conoscerlo e farne parte. Come ha ricordato Jacques Attali, capo della Commissione per la crescita dell’economia francese istituita dal

presidente Nicolas Sarkozy, tante imprese sono in crisi o già morte perché rifiutano i cambiamenti. Un vero manager dev’essere in grado di adattarsi alle novità e di guardare al “nuovo” senza paura.

Nelle pagine che seguono, dopo un’intervista al presidente di Fondirigenti Giuseppe Perrone, potete leggere una lunga cronaca dell’evento, del suo svolgimento e delle reazioni, tutte positive, che esso ha suscitato fra i presenti. Per quanto mi riguarda, voglio aggiungere solo poche considerazioni.

La prima è la soddisfazione per l’interesse verso la formazione riscontrato fra i manager più giovani che, numerosi, hanno partecipato al corso e si sono amalgamati con i colleghi più anziani. Ne è scaturito un momento di confronto costruttivo, che ha arricchito un viaggio formativo importante, favorendo uno scambio di competenze e di esperienze che può rappresentare il valore aggiunto del profilo professionale di ogni singolo e, di conseguenza, di ogni azienda.

Particolarmente significativo, poi, è

stato l’intervento delle figure rappresentative degli enti di categoria e delle realtà industriali del territorio, che hanno affrontato temi di rilevante interesse coinvolgendo una platea attenta, vivace e partecipativa ma, soprattutto, stabilendo un contatto diretto tra le parti che ha generato nuove idee, nuova energia e nuova fiducia per il lavoro di squadra.

Al riguardo non posso non citare l’intervento del presidente dell’Unione degli Industriali di Roma, Aurelio Regina, che ha incitato la managerialità romana a mettere insieme le risorse di tutti poiché “il futuro non è dei solitari”, ma del team capace di coordinarsi e di adattarsi ai cambiamenti di cui l’azienda necessita.

Infine un ringraziamento, da parte mia e della categoria che rappresento, a tutti coloro che si sono adoperati per organizzare questo importante appuntamento con la formazione manageriale, dando a chi vi ha partecipato strumenti preziosi per trasformare un momento di difficoltà in un’opportunità di crescita collettiva.

Stefano Cuzzilla

“È il momento di puntare allo sviluppo”

intervista a Giuseppe Perrone, presidente di Fondirigenti

“È stato un modo per ricostruire capacità di riscossa in un momento difficile per l'economia in generale e per la posizione dei dirigenti in particolare”. Così Giuseppe Perrone commenta l'evento tenutosi all'hotel Ergife di Roma il 17 e 18 febbraio scorso, uno degli oltre 80 piani finanziati da Fondirigenti su iniziativa di SRAI ed UIR. Se “crisi” si associa - etimologicamente - a “cambiamento”, prosegue, occasioni come quella romana “mostrano che è possibile un cambiamento finalizzato all'innovazione, allo sviluppo, all'esplorazione di ‘nuove frontiere’”.

Non è casuale il fatto che Perrone faccia un uso sorvegliato della parola “formazione”. Ciò non solo perché il finanziamento e la promozione della formazione continua è soltanto uno - anche se il più impegnativo, strutturato e regolato da norme - dei compiti di Fondirigenti, accanto a quello della promozione della cultura d'impresa, motivo della costituzione della Fondazione G. Taliercio dalla cui trasformazione è nato Fondirigenti, e a quello, finora svolto in forma sperimentale, di agenzia del lavoro, con servizi integrati per dirigenti e imprese.

Il motivo principale dell'apparente “omissione” è più profondo: “La formazione - scandisce Perrone - non è né dev'essere il fine ‘in sé’ ma, piuttosto, il mezzo per raggiungere l'obiettivo di un sistema Paese capace di rinnovarsi e di competere”.

Domanda. Della necessità di un incremento della cultura manageriale e d'impresa si parla da tempo. Ci sono novità significative in proposito?

Risposta. Nel solo primo bimestre 2009 le aziende hanno chiesto a Fondirigenti finanziamenti ai piani di formazione dei propri dirigenti per oltre 2 milioni di euro. Si tratta di una cifra significativa, anche in considerazione del fatto che la richiesta è venuta direttamente dai destinatari e non, come invece accade in genere, come risposta a un bando del Fondo.



Se poi si analizzano i contenuti della formazione richiesta, gli esiti sono ugualmente incoraggianti.

D. Perché?

R. Perché stanno emergendo le richieste che - a nostro parere, anche sulla scorta delle analisi e dei qualificati studi promossi in materia - più sono adatte ad affrontare i nodi attuali: le aziende chiedono formazione su strategie, innovazioni, cambiamenti organizzativi, anche - innegabilmente - come risposta all'attuale crisi economica.

D. Dunque l'aumentata richiesta di formazione è uno dei frutti della crisi?

R. Due mesi sono pochi per parlare di trend e di un rapporto causa-effetto fra crisi e ricorso alla formazione quale strumento di risposta. In maniera pessimistica, si potrebbe dire che riducendosi per molti dirigenti il tempo dedicato al lavoro, aumenta quello impiegabile per “altro”; più realisticamente, occorre ricordare che stanno quasi per scadere i termini per l'utilizzo delle risorse da parte delle aziende. Se però la tendenza all'aumento si consoliderà, potremo concludere che finalmente si comincia a comprendere la funzione della formazione ai fini della crescita economica e sociale dell'impresa e quindi del Paese.

D. Lei al riguardo è “pessimista” o “ottimista”?

R. Per mestiere non posso che essere realista, e la realtà dice che se noi sapessimo interpretare le difficoltà in termini progettuali e avessimo un nostro progetto, questo è il “momento magico” per realizzarlo. In cinese la parola “crisi” è composta da due ideogrammi: il primo significa “problema”, il secondo “opportunità”. In una recente intervista, Elserino Piol raccontava come stia ricevendo moltissime proposte di business da finanziare da parte di persone in uscita dalle aziende in crisi. Abbiamo a disposizione tempo e intelligenze, dobbiamo metterli a frutto in modo sistemico. In questo la nostra Organizzazione ha un compito fondamentale, che solo essa può svolgere.

Seicento manager a scuola di leadership

Il 17 e 18 febbraio, all'hotel Ergife di Roma, una vasta e qualificata rappresentanza di dirigenti delle più grandi aziende italiane hanno partecipato all'evento di formazione "Da manager a leader", finanziato da Fondirigenti e svolto da HRD Italia. Ecco un "frizzante" resoconto della "due giorni"



C'è crisi e si torna "a scuola", per essere pronti ad affrontare gli scenari prossimi futuri. A febbraio si è tenuto un seminario di due giorni. Con un format nuovo, affidato ad HRD Training Group, fondato e presieduto da uno dei massimi esperti italiani di leadership, Roberto Re; e con un messaggio forte e chiaro: oggi essere manager non basta più, bisogna diventare leader. E la leadership s'impara.

La struttura dell'evento, il tema scelto in chiave "anticrisi", ospiti illustri e trainer autorevoli hanno decretato il successo della manife-

stazione che ha visto la partecipazione record, all'hotel Ergife di Roma, di 600 manager di molte importanti aziende presenti in Italia, fra cui: Alitalia, Baxter, Bulgari, Citigroup, De Agostini, Enel, Ericsson, Ferrovie dello Stato, Ina Assitalia, Invicta, Poste Italiane, Seat Pagine Gialle, Siemens, Telecom Italia, Unicredit, Virgin, Vodafone, Xerox, Finmeccanica.

L'iniziativa è stata promossa da SRDAI (Sindacato Romano Dirigenti Aziende Industriali - Federmanager) e UIR (Unione degli Industriali e delle Imprese di Roma -

Confindustria) e finanziata da Fondirigenti. Come ha spiegato il suo presidente Giuseppe Perrone, "più che mai in questo difficile momento, la formazione è indispensabile per la riqualificazione e la ricollocazione del management italiano". Dal canto suo Stefano Cuzzilla, presidente del Sindacato Romano, ha sottolineato come questo evento abbia segnato "l'inizio di un cambiamento importante, perché mai si erano visti tanti dirigenti insieme, e l'essere uniti è necessario soprattutto in un momento come l'attuale".

I commenti dei partecipanti

Per capire come sia andata, la cosa migliore è ascoltare direttamente i commenti "a caldo" dei partecipanti: "Oltre ogni mia aspettativa - risponde Giovanni Ghezzi, Export director di Levante Group -. Ho capito che la leadership si può costruire valorizzando al meglio tutti i talenti che abbiamo già dentro di noi". "Dopo 22 anni di dirigenza e tanti corsi seguiti, questo è veramente il primo che mi ha divertito e mi è servito nell'immediato e nel profondo", dichiara Michele Dussi di Telespazio. "Corso totalmente innovativo e coinvolgente: mi ha



permesso di razionalizzare i comportamenti”, aggiunge Giuseppe Gaggiotti, direttore Marketing ex Alitalia Servizi. “Vivo un momento di ristrutturazione aziendale, in cui non c’è altra arma per i manager che il coinvolgimento delle risorse”, sostiene Salvatore Russo, responsabile Planning/Customer Care di Atitech.

E ancora: “È eccitante il fatto che per due giorni si sia creato un team e la possibilità di incontrare persone di spessore e di riflettere su alcuni temi”, dice Alessandro Parisi, manager Alitalia. “Idea eccellente di un seminario che ha coinvolto più realtà manageriali di aziende diverse. Ha dato una chiara idea/aiuto sulla gestione del teamwork”, commenta Mauro Marchi,

direttore Servizi Marketing in Procter&Gamble. “È stata una sfida molto difficile riunire tanti dirigenti diversi con un programma così variegato - riflette il dirigente di Telecom Italia Angelo Vittiglio, rivolgendosi agli organizzatori - e l’avete vinta. Se ci fossero mille corsi così in Italia le cose, forse, migliorerebbero”.

“Eccellente momento di aggregazione e di confronto con i colleghi di categoria. Esperienza utile per fare le necessarie sinergie e fornire un contributo di idee di cui il Paese ha bisogno in un momento di crisi”, sostiene Andrea Bartoli, Engagement manager in Unisys Italia. E Leonardo Giannetti, amministratore Giannetti spa, rilancia: “Portate questa esperienza nelle varie cit-

tà coinvolgendo e aiutando altri imprenditori e manager a vedere anche le opportunità della crisi”.

Anche chi in questo momento vive il dramma della disoccupazione, pare aver ricevuto una boccata d’ossigeno dal seminario: “La mia azienda ha avuto grosse difficoltà economiche ed è fallita... Questa sera ho ricordato di essere stata un dirigente d’azienda”, racconta Bianca Pierangeli, avvocato di Albano. “Ottima occasione per fare l’inventario. Mi aiuta a ricaricare le pile in un momento particolare perché sono inoccupato”, dice Vincenzo Terzulli, Commercial Planning manager, ex British Airways. Più articolato l’intervento di Roberto Maglione, direttore delle Risorse Umane di Finmeccanica.

Egli sottolinea i “progressi” compiuti dalla categoria negli ultimi anni: “Oggi in Finmeccanica il 100% dei dirigenti prende gli MBO, che prima erano appannaggio solo dei top-manager”, afferma. Ed è giusto, a suo parere, “ripartire il valore di un’azienda tra coloro che l’hanno generato: per questo la parte di compenso variabile deve giocare un ruolo fondamentale nella negoziazione tra dirigenti e vertici aziendali”.

Maglione non si nasconde le difficoltà del momento: “Dobbiamo impedire - avverte - che la crisi ci tolga ciò che abbiamo acquisito con anni di lotte e sacrifici: quello dei tagli alle risorse, umane e non solo, è un atteggiamento sbagliato che porta soltanto ad un nulla di fatto in termini di soluzioni spendibili nel lungo periodo”.

Ma il direttore Risorse Umane di Finmeccanica non è pessimista: “La mia esperienza di manager all’epoca della crisi che negli anni Novanta colpì l’Olivetti - conclude - dimostra che, nei momenti particolarmente difficili, la capacità di adattarsi ai cambiamenti può aprire nuovi orizzonti e opportunità di crescita”.

Di rilievo, infine, fra gli interventi di figure rappresentative degli enti di categoria e della realtà industriale del territorio, quello di Aurelio Regina, presidente dell’Unione Industriali di Roma. A suo parere, il contatto diretto fra le parti è positivo perché genera nuove idee, nuova energia e nuova fiducia per un lavoro che non può non essere

di squadra: “Il futuro non è dei solitari”, ha concluso, ma di un “team capace di coordinarsi e di adattarsi ai cambiamenti di cui l’azienda necessita”.

Il nuovo leader, né “dominus” né “portavoce”

Quali debbono essere le caratteristiche vincenti del manager per affrontare le sfide di un mondo che cambia in fretta e gira molto più velocemente di prima? La risposta è: il manager oggi dev’essere leader e il leader dev’essere manager. In altri termini, serve sì il leader che ispiri e si schieri in prima fila, ma questi deve saper anche coordinare efficacemente il gruppo e farlo crescere costantemente. In pratica serve la sinergia tra le classiche funzioni di gestione del manager e quelle di motivazione e di vision del leader naturale.

“La capacità di creare una costante e programmata crescita comportamentale del gruppo prima non era richiesta - ha spiegato Re - ma oggi, soprattutto a seguito dei continui cambiamenti strutturali del mercato, è una necessità. Al mana-

ger oggi viene richiesto di ottenere risultati straordinari da persone apparentemente ordinarie”.

Nel concreto, ciò significa passare dal “capo autoritario” degli anni Settanta al leader che decide ma sa ascoltare, che indirizza e guida ma sa sostenere, fare coaching, far emergere le qualità dei collaboratori e delegare. D’altra parte, egli si è lasciato alle spalle anche lo stile del “portavoce”, totalmente democratico ma incapace, alla fine, di decidere.

Ciò che occorre è il “leader autorevole” il quale: ha “noi” come parola chiave; decide, grazie all’autorevolezza che gli proviene dal basso; ascolta; si prende le proprie responsabilità; accetta le critiche e riconosce i meriti; delega e fa crescere altri leader.

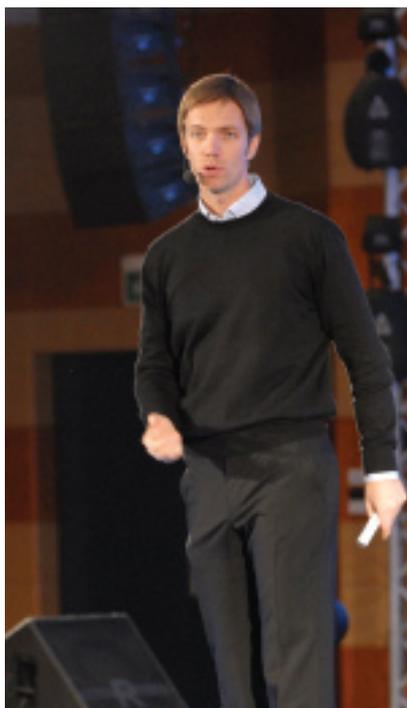
Per attrezzarsi alla sfida diventa perciò più che mai importante essere disponibili ad apprendere, facendo un salto fuori dalla propria “zona di comfort”, ossia da quelle pratiche e abitudini quotidiane che conosciamo e ripetiamo automaticamente. Fuori dalla “bolla di protezione” impariamo a muoverci in un contesto nuovo, ci abituiamo a con-



vivere con il cambiamento, prendiamo familiarità, e la zona di comfort si allarga (e lo stress diminuisce). Quali strumenti ci possono aiutare in questo adattamento al cambiamento?

L'importanza dell'intelligenza "emotiva"

Nei due giorni di seminario si è tornati più volte sul concetto di "intelligenza emotiva" di David Goleman, articolata in 4 grandi aree: consapevolezza di sé; gestione di sé; consapevolezza sociale; gestione dei rapporti interpersonali. A parere dello studioso americano, la consapevolezza del proprio stato emotivo e dei suoi effetti sui comportamenti nonché l'empatia con gli stati emotivi altrui vengono prima di tutto il resto. Da ciò discende l'invito ad imparare a riconoscere e gestire le proprie emozioni e il proprio stress per poter agire efficacemente sul gruppo. Le emozioni non



vanno sottovalutate se si vogliono trasmettere motivazione, senso di appartenenza, spirito di squadra.

La platea è sembrata recepire pienamente l'indicazione: "Corso fondamentale per vivere positivamente l'inevitabile cambiamento", dice Valter Tè, account manager di T-Systems; "Due giorni di energia rinnovata e rinnovabile ogniqualvolta lo desideri", dice Maria Franca Lanza, amministratore delegato di Non solo donna srl. "Grande opportunità! Cosa ho imparato? Che bisogna sempre imparare e che ci sono cose che possono aiutarci a essere delle persone migliori", dice Cinzia Angeli, manager in Procter&Gamble. "Vale la pena fare un po' di coaching su se stessi", chiosa Gloria Pravatà, dirigente comunicazione ISSanità; "Ho capito che devo cercare di capire", conclude l'imprenditore Tommaso Prudenza. In un intervento successivo sono stati introdotti i concetti base della PNL, Programmazione Neuro-Linguistica, che studia come gli esseri umani elaborino le situazioni in base alle credenze e alle griglie interpretative e come i pensieri influenzino i comportamenti. La PNL ha suscitato grande interesse fra i partecipanti, a dimostrazione di quanto essa sia ancora poco conosciuta e utilizzata nelle aziende italiane. "Stimoli interessanti, soprattutto la riflessione su come liberare il nostro potenziale", commenta Stefano Coiro, responsabile Sales Development di Ericsson Tlc. "La parola chiave è 'consapevolezza': avere consapevolezza di sé, dei propri limiti e delle potenzialità illumina la

strada... che è già lì ad aspettarti", dice Valeria Scaglia, Sales manager Italia Alliance Alberghi.

Crescita personale, spirito di squadra e... ipnosi

Nel corso delle due giornate si sono succeduti alcuni trainer che hanno offerto ulteriori interessanti stimoli ai manager presenti. "Ci sono stati molti spunti di riflessione e molti argomenti pratici da ap-



plicare nella gestione quotidiana", dice Carla Ciaramelli, direttore It di Poste Italiane.

Sergio Borra, amministratore delegato di Dale Carnegie Italia, scuola americana di crescita personale, ha parlato di fiducia, che ispiriamo negli altri se prima l'abbiamo in noi stessi, e ha ricordato che un vero leader sa ascoltare le persone, ne capisce i sentimenti e il significato che c'è dietro le parole. "Cosa mi porto a casa? L'importanza di moti-

vare prima se stessi, poi i propri collaboratori”, dice Luigi Fiorelli, Labour consultant T-Systems Italia. “Un ulteriore passo sulla strada della conoscenza e consapevolezza dei miei poteri”, dice Stefano Cornetti di Fondirigenti. “L’impossibile può essere possibile, se ci credi”, dice Claudia Di Loreto, responsabile editoriale Aimac. “Ho imparato il valore del risultato e non dello sforzo”, dice Amer Ansaldi, architetto di Intersystem.

Max Bindi, senior trainer di Hrd Training Group, esperto di creazione e gestione di team, primo trainer certificato del corso Team to Results in Italia, ha affermato: “Una squadra vincente garantisce risultati straordinari, ma per ottenerli occorre ridurre al minimo la perdita di tempo, la dispersione di energia e garantire una rapida ed efficace comunicazione interna. In questo - ha concluso - il leader dev’essere di esempio per il suo team”. “Ho capito quanto è importante stabilire gli obiettivi personali e di squadra per riuscire ad arrivare ai risultati”, dice Ceraseza Kotzur, caposervizio Sorgente in lavoro. “Ho appreso il valore della squadra, del creare punti di forza e di collaborazione”, dice l’imprenditore Riccardo Viganò.

Charlie Fantechi, psicologo e psicoterapeuta, ha spiegato come gran parte della comunicazione avvenga a livello inconscio e ha portato ad esempio alcuni leader della storia, fino alla comunicazione del neopresidente degli Stati Uniti, Barack Obama. “I grandi leader sanno creare emozioni nel pubblico e sanno stimolare delle risposte inconsce

a cui il nostro cervello non sa resistere”, ha sottolineato.

“Questo intervento mi ha permesso di capire che anche il mio linguaggio può essere ipnotico”, dice Daniela Callegari, insegnante del Convegno nazionale Umberto I. “Ho seguito corsi di leadership in Italia e all’estero, di durata anche maggiore. Credo che questo sia stato il più utile in assoluto. Alcune cose come la parte sull’ipnosi sono da pelle d’oca”, commenta Gianluca Cataldi, Regional Head of Analytics della GE International.

“Il corso ha creato lo stimolo per voler crescere ed essere migliore in quello che faccio. Mi ha dato energia e voglia di distinguermi nel lavoro”, commenta Giuseppe Casseti, National key account di Citigroup. “Mi ha permesso di condividere le difficoltà e le possibilità dei cambiamenti e ciò mi darà la forza per affrontarli meglio. La capacità di sdrammatizzare dei trainer è stata per me un esempio di statura anche umana”, aggiunge Silvia Lagorio, Natural Fitness manager di Virginactive. “Qualche suggerimento è già pronto per l’uso”, annuncia Alessandro Cagliati, direttore di movimento raffineria di Roma. “Un vero tagliando per le mie capacità”, conclude il consulente Gianfranco Belcaro.

Un testimonial d’eccezione: Jacques Attali

Grande attesa, il secondo giorno, per l’intervento di Jacques Attali, il celebre studioso a capo della Commissione per la crescita del-

l’economia francese voluta dal presidente Nicolas Sarkozy. Autore del bestseller “Breve storia del futuro”, Attali ha presentato alla platea la propria visione di che cosa ci attende nei prossimi anni, secondo le tre direttrici fondamentali della demografia, della tecnologia e della finanza.

Riguardo al primo punto, sostiene Attali, la globalizzazione e la mobilità dei popoli si farà sempre più sentire, mescolandosi in un turbinio di etnie, con un aumento dei movimenti della migrazione rurale. Ad oggi sono soltanto 200 milioni, nel pianeta, le persone che vivono lontane dal luogo in cui sono nate: un numero destinato a crescere vertiginosamente.

La tecnologia è fondamentale per l’innovazione, un punto cruciale per promuovere la crescita economica. Le tecnologie stanno rendendo sempre più veloce e trasparente lo scambio d’informazioni nelle imprese: la conseguenza sarà meno gerarchia complessa, un mutamento radicale nella storia che forgerà





una nuova concezione d'impresa. "Tante imprese sono in crisi o già morte perché rifiutano i cambiamenti", avverte Attali. L'apertura verso le nuove tecnologie, l'adattamento e la flessibilità sono necessari per sostenersi nell'attuale mondo economico: "Il dirigente dovrà capire il cambiamento tecnologico senza rifiutarlo".

Infine una nuova finanza, che è la chiave di tutto. Il capitalismo, conclude Attali, deve rientrare all'interno dell'etica e creare un equilibrio con il mercato in modo che funzioni, riportando alla fidelizzazione degli azionisti.

Altri testimonial d'eccezione: Domenico De Masi e Dan Peterson

Grande successo anche per l'intervento di Domenico De Masi, ordinario di Sociologia del lavoro all'Università "La Sapienza" di Roma e teorico del cosiddetto "ozio creativo". Con ironia e spirito divertito (e divertente), il professore ha ripercorso le svolte epocali della

società occidentale, passata dall'organizzazione rurale a quella industriale fino a quella postindustriale di oggi, nella quale il lavoro è meno manuale e più concettuale (società dell'informazione e della dematerializzazione) e si libera più tempo per le attività creative.

Oziare, avverte De Masi, significa non pensare secondo regole obbligatorie. Il lavoro creativo non ha nulla a che fare con la catena di montaggio e si caratterizza per fantasia e concretezza: "Bisogna essere leggeri come una rondine, non come una piuma". La soggettività,

l'autonomia di giudizio, l'estetica e il gusto del bello, insieme, stimolano l'ozio creativo che è il nutrimento dell'ideazione.

"Corso eccellente. Ora ho bisogno di quell'ozio creativo per cambiare ciò che posso e che voglio, cominciando a passare da sforzi a risultati. Adesso voglio approfondire come si fa", commenta Sandra Piazzolla, funzionario del Tribunale civile di Roma.

Ultimo testimonial d'eccezione, il grande coach della pallacanestro, oggi affermato commentatore sportivo, Dan Peterson il quale, ripercorrendo la propria storia professionale e lo stile di allenatore, ha sfatato il luogo comune della "porta del capo sempre aperta". Perché, ha spiegato, in realtà non lo è quasi mai. Piuttosto, "un vero leader si alza e scende in campo con la squadra. E come crea la squadra? Credendo nelle persone e valorizzandole".





A.S. CIRCOLO IPPICO CASALE SAN NICOLA



Il Circolo Ippico Casale di S. Nicola nasce in un'antica tenuta di campagna finemente ristrutturata, situata in un comprensorio residenziale a pochi chilometri dal centro di Roma, in zona Cassia-Olgiate. All'interno ospita:

- la Club House, luogo ideale per ricevere gli ospiti e fare da padroni di casa in diverse occasioni, dotata di ristorante, accoglienti salotti e piscina;
- il Centro Ippico, con un maneggio coperto di 2 mila metri quadrati, campi in sabbia e in erba, cento box con docce, lampade ad infrarossi, giostra, paddock e la possibilità di lunghe passeggiate.

Il Circolo propone inoltre: tennis, calcetto, ginnastica, solarium, piscina, lezioni di equitazione ed escursioni in mountain bike.

A.s. Circolo Ippico
Casale San Nicola
Via del Casale di San Nicola, 232 - 00123 Roma, Italy
Tel. +39.06.3089.2884 - Fax +39.06.3089.2990
Web site: www.casalesannicola.com - E-mail: info@casalesannicola.com
P. Iva e C.F. 056688511008

Meno vincoli e più flessibilità, meno precari e più sviluppo

di Mario La Monaca

Un'economia moderna non può certo restare ingessata da anacronistici lacci e laccioli, ma deve liberare tutte le energie per affermare una visione etica e propiziare così un futuro prospero di crescita duratura e benessere

Negli ultimi decenni la rivoluzione tecnologica e la globalizzazione dei mercati hanno accentuato la spinta competitiva delle imprese, mettendo in discussione taluni elementi di eccessiva rigidità del tradizionale schema di rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

Il diritto del lavoro ha dovuto quindi compiere un progressivo, faticoso aggiornamento per dar modo alle aziende di reagire con prontezza ai mutamenti imprevedibili delle condizioni ambientali, causati da una concorrenza agguerrita che richiede più qualità, efficienza e capacità d'innovazione tecnologica.

Ne è derivata un'iniezione di flessibilità nel sistema, peraltro senza un approccio organico nei riguardi di un mondo del lavoro in continua e profonda trasformazione, segnata da fenomeni quali il ridimensionamento nell'industria e la perdita della centralità operaia, lo sviluppo nel terziario, il boom dell'ICT, il tramonto del posto fisso e la nuova frontiera della conoscenza. Una realtà divenuta meno uniforme e molto articolata, che non

si adatta a regole ispirate a suo tempo ad un modello standard di fabbrica e lavoro di massa.

Tutto ciò ha indotto a sostenere un nostro tendenziale allineamento alla disciplina più elastica in vigore nei principali Paesi europei, riconsiderando anche il delicato aspetto della risoluzione del rapporto. Ma l'iniziativa ha sollevato un'opposizione sindacale e politica così dura da affossare ogni tentativo di revisione (da ultimo il "Patto per l'Italia" del 2002) dell'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori; per cercare di adeguarlo, dopo quasi 40 anni, ad una realtà economica e sociale profondamente mutata.

Il profilo esterno: il mercato del lavoro

L'attenzione si è allora concentrata ai margini, sul fronte della "flessibilità in entrata", seguendo un percorso laterale già tracciato nel 1997 con il Pacchetto Treu, che ha avuto il merito di far ripartire - sia pure in forme atipiche, quali le collaborazioni coordinate e continuative ed il lavoro interinale -

un'occupazione stagnante e di rilanciare in tal modo la vitalità dell'economia. La Legge Biagi del 2003 si è mossa praticamente sullo stesso solco, segmentando il mercato del lavoro con ulteriori duttili tipologie contrattuali, ma correggendo anche talune distorsioni applicative delle co.co.co. che devono basarsi su un progetto definito e non simulare lavoro subordinato.

Purtroppo la tragica fine del suo ispiratore e le difficoltà economiche hanno impedito il completamento del disegno riformatore delineato nel Libro Bianco, che collegava opportune tutele alla flessibilità. E per giunta, avverso tale normativa, si sono scatenati i furori ideologici della sinistra antagonista, mentre i riformisti sembrano orientati piuttosto ad integrarla e migliorarla.

Tanto premesso, è innegabile che dal 1997 il tasso di disoccupazione è assai migliorato (anche se il sopraggiunto crollo della finanza globale fa ora temere il peggio). E ciò ha permesso a tanti giovani di fare le prime esperienze per acquisire valide competenze da spendere sul mercato; realizzando così

una sorta di cerniera tra il mondo della disoccupazione (o del sommerso) e quello del lavoro regolare.

L'espletamento di ruoli iniziali diversi consente, infatti, di arricchire il curriculum e scegliere poi con cognizione l'attività appropriata, che data l'esperienza acquisita diventa spesso lavoro stabile. In tale ottica, una sana ed intelligente flessibilità può rappresentare dunque la soluzione ideale per ottenere crescita occupazionale, efficienza nei costi ed efficacia nelle scelte dei collaboratori.

D'altro canto, non si deve sottovalutare il dilagare negli ultimi tempi, specie nell'area dei servizi, di un uso distorto dei nuovi schemi negoziali. Né trascurare il dualismo di regolazione che ne è sorto ed il connesso problema generazionale; che arriva a discriminare lavoratori che svolgono fianco a fianco le stesse mansioni, considerando gli anziani intoccabili ed i giovani non meritevoli di protezione alcuna. La zona grigia del precariato diffuso viene a rivelarsi, pertanto, come l'altra faccia dell'inamovibilità dei lavoratori ultra-garantiti

dall'art. 18, che sono oggi circa la metà del variegato mondo del lavoro dipendente. Senza contare che tale forza del lavoro protetto, oltretutto, non pare neanche in grado di offrire reali esempi d'impegno, rendimento, mobilità e sviluppo delle risorse umane.

Questo, in buona sintesi, lo scenario complesso apparso sullo sfondo del tavolo di concertazione che nel 2007 è stato aperto ad un serrato confronto in materia tra Governo e Parti sociali. In tale sede, auspicavamo che si potesse trovare un'equa formulazione per porre un freno ad eccessi ed abusi che snaturano la flessibilità in precarietà e tentare di coniugare, in qualche modo, l'elasticità indispensabile alle imprese in ambiente competitivo con la giusta aspirazione dei precari ad affrancarsi da una trappola d'incertezza che impedisce di progettare un ragionevole futuro.

Orbene, l'intesa raggiunta con il "Protocollo del 23 luglio 2007" pare muoversi nella direzione giusta, prevedendo uno stop alla reiterazione continua dei contratti a termine e l'i-

niziale estensione di una rete protettiva, tesa a migliorare gradualmente le condizioni della generazione "low cost". Magari sui relativi stanziamenti si poteva fare di più, ma si è voluto concentrare l'impegno principale per trasformare il rigido scalone pensionistico della Legge Maroni del 2004 nella formula combinata scanni-quote, socialmente sostenibile ma assai onerosa; tanto da sollevare seri problemi di copertura e comportare, di riflesso, un'iniqua penalizzazione delle pensioni di fascia medio-alta.

Il profilo interno: l'organizzazione del lavoro e la produttività

Notevole rilevanza assume anche la "flessibilità della prestazione lavorativa", che concerne la regolamentazione interna delle concrete modalità di svolgimento del rapporto, tenendo conto, da un lato, della propensione datoriale alla snellezza organizzativa ed all'uso versatile della forza lavoro (per avere meno vincoli, rapidità decisionale, mobilità, turnazioni, reperibilità, ecc.) e, dall'altro, dell'interesse dei col-

Mangiafuoco: un posto nuovo da provare



Via Chiana, 37 (angolo via Benaco)
00199 Roma

per prenotazioni:

tel.: 06.8535.7255

fax: 06.8535.7245

web: www.mangiafuoco.org

laboratori a conciliare ove possibile la propria attività con le esigenze della vita sociale e familiare (tramite orari elastici, part-time, permessi, telelavoro e quant'altro). La filosofia della flessibilità ispira pure la serie infinita di ristrutturazioni aziendali, che implicano il più delle volte dolorose riduzioni di personale, con relativi aspri confronti sindacali. Nella logica competitiva appare inoltre di assoluta attualità il tema connesso della produttività. Il mito "lavorare meno per lavorare tutti" è ormai superato (tanto che, con la congiuntura negativa in atto, se ne propugna adesso una versione inedita di segno opposto). Mentre Confindustria sottolinea da tempo come la produttività sia legata a filo doppio con la flessibilità organizzativa che, se in Italia ristagna, in Europa continua a crescere e con essa i salari (per non parlare degli Stati Uniti). Una migliore produttività può far innescare poi la contrattazione aziendale di secondo livello - oggi poco diffusa - che valorizza in chiave retributiva risultati e meriti contrastando disfunzioni, assenteismo e scarsa operosità. E qui entra in gioco il terzo aspetto della "flessibilità retributiva", di cui si prefigura un notevole sviluppo all'insegna del "meno fisso più variabile"; con la maturata consapevolezza che lo scambio produttività-retribuzione - unito alla detassazione introdotta dall'intesa del 23 luglio - può diventare la via maestra per affrontare in modo strutturale l'incalzante questione salariale. In tale ottica, si è dato corso ad una rivisitazione dello stesso "modello contrattuale" (risalente all'altro Protocollo storico del 23 luglio 1993), con l'obiettivo di spostare l'asse economico della

contrattazione dal livello nazionale a quello aziendale. Ma il relativo negoziato si è concluso con un accordo separato, senza la firma della Cgil, aprendo di conseguenza un periodo conflittuale, con seri problemi per la tenuta del sistema di relazioni sindacali. Che, com'è noto, si esplica nei vari comparti (metalmecanico, chimico, elettrico, ecc.) proprio in base alle regole stabilite dall'accordo quadro in questione.

La controversa prospettiva di modernizzazione

In tale fervore d'iniziativa stanno, comunque, arrivando al pettine diversi nodi concernenti la flessibilità, con l'intento virtuoso di avviare un percorso di modernizzazione del diritto del lavoro, al fine di renderlo più aderente alla complessità di un mondo caratterizzato da velocità ed incertezza. Un'evoluzione che - a fronte dell'accentuata duttilità del fattore lavoro - punta a realizzare un quadro di sostegno inclusivo, previa opportuna combinazione di politiche attive ("Workfare") verso un realistico assetto di ammortizzatori e tutele sociali collegato ad un valido sistema di formazione continua. Il tutto anche per agevolare la reintegrazione nel ciclo produttivo di lavoratori che oggi ne sono espulsi con maggiore frequenza; valorizzando a tal fine il ruolo complementare della contrattazione collettiva per la gestione - attraverso appositi Enti bilaterali - di servizi integrativi di Welfare. Si configura così un cambio di paradigma da tutela sul posto di lavoro a tutela sul mercato del lavoro; con una concezione aperta e dinamica in grado di rilanciare la

buona occupazione, premiare il merito, favorire più opportunità di crescita e adattarsi, infine, alle mutevoli esigenze della vita lavorativa. Una visione che, in sostanza, intende realizzare un effettivo bilanciamento tra flessibilità e sicurezza, in conformità al Libro Verde della Commissione Europea, le cui linee guida ricordano da vicino tutta la filosofia del compianto Marco Biagi, come fa rilevare con amarezza il suo allievo, prof. Michele Tiraboschi.

Ma vedere i nostri partner europei proiettarsi verso il futuro non imbarazza i conservatori di casa nostra, che si agitano anzi per un ritorno al passato; senza rendersi conto però che l'ostinato rifiuto del cambiamento finisce, paradossalmente, per offrire pretesti utili a favorire il ricorso al precariato. Nel frattempo - con l'incubo di una recessione economica che avanza - saranno certamente i più deboli (gli outsider) a pagare per primi lo scotto di una "flexicurity" che da noi stenta a decollare.

Conclusioni

In questo quadro desolante, la definitiva traduzione in legge (n. 247 del 2007) del "Protocollo del 23 luglio su Welfare, lavoro e competitività" rappresenta tuttavia un significativo passo avanti. Un esito positivo, che ha suscitato il nostro vivo apprezzamento nella convinzione che, dopo le tre fasi liberalizzatorie illustrate, se si vuole invertire il senso del declino e stare al passo con i Paesi avanzati, sarà ineludibile affrontare con coraggio anche il nodo di fondo del percorso di modernizzazione.

Quello che il sociologo Aris Accornero ha definito "l'ultimo tabù" e che concerne appunto il residuo versante della "flessibilità in uscita"; tuttora limitata alla dirigenza (flessibile per antonomasia) ed alle aziende che occupano fino a 15 dipendenti (altro punto critico ormai dello Statuto e causa del nanismo endemico delle Pmi, a cui serve semmai maggiore massa critica per rafforzarne la competitività).

Sappiamo bene che un'iniziativa del genere potrà scatenare il solito fuoco di fila di aspre reazioni, ma essa darebbe pure un segnale di autentica svolta riformista per avvicinarci all'Europa più evoluta. In proposito, ci conforta l'opinione di un giuslavorista di frontiera, il prof. Pietro Ichino, il quale sostiene che solo una scelta così incisiva (da lanciare almeno per i nuovi assunti) potrà sconfiggere "l'apartheid" che penalizza tanti bravi giovani. E in effetti, un allentamento del vincolo della tutela reale in caso di licenziamento - in un contesto europeo di tutela risarcitoria se non di li-

bera recedibilità - potrebbe costituire un efficace deterrente per convogliare l'attenzione verso una buona flessibilità, che prelude di norma a rapporti tendenzialmente stabili in una logica coerente di sviluppo.

Una flessibilità positiva, percepita non più come precarietà ma come caposaldo del lavoro che cambia; per superare il suddetto dualismo esasperato, migliorare oltre la quantità anche la qualità del lavoro e rendere più fluido l'incontro tra gli obiettivi e le esigenze delle imprese e dei dipendenti. In quest'ordine d'idee il prof. Tito Boeri - valente economista animatore del sito www.lavoce.info - ha avanzato la suggestiva proposta di un contratto unico a tempo indeterminato, che nella fase iniziale sarebbe per tutti flessibile, salvo prevedere gradi di stabilità crescente nel tempo.

In ogni caso - nell'era della globalizzazione e della conoscenza - un'economia moderna non può certo restare ingessata da anacronistici lacci e laccioli, ma deve liberare tutte le ener-

gie per affermare una visione etica della flessibilità e propiziare così un futuro prospero di crescita duratura e benessere. Purtroppo quest'orientamento al futuro è mancato finora, ma vogliamo confidare in un sussulto di orgoglio e responsabilità, che sappia riattivare una sana convergenza d'intenti per rimettere al centro la cura dell'interesse generale e portare magari a compimento una riforma ispirata ad una formula semplice e dinamica: meno vincoli e più flessibilità = meno precarietà e più progresso.

E proprio la grave crisi che stiamo vivendo - che rende ancora più vistosa la predetta sperequazione - potrebbe forse favorire una svolta del genere, nell'ambito di una Legislatura che segna un'importante semplificazione del quadro politico. Ma per realizzare questo sogno riformatore è necessaria la buona volontà di tutti a creare il giusto clima di dialogo; adoperandosi innanzitutto per ricomporre la frattura determinatasi nel campo sindacale con l'accordo separato.

COMUNICAZIONE AI SOCI

SI RICORDA - A TUTTI COLORO CHE PAGANO IL CONTRIBUTO ASSOCIATIVO DIRETTAMENTE TRAMITE C/C POSTALE O BONIFICO BANCARIO - **CHE È SCADUTO IL TERMINE DEL 15.02.2009 PER IL VERSAMENTO DELLA QUOTA ASSOCIATIVA 2008.**

Si invitano pertanto coloro che non avessero ancora regolarizzato la propria posizione associativa, ad effettuare il versamento a stretto giro di posta utilizzando i seguenti canali di pagamento:

- c/c postale n. **29839008**
- **FINECO GRUPPO UNICREDIT** IBAN : **IT94T0301503200000004216342**
- **UNICREDIT BANCA** Agenzia 03146 Via Ravenna IBAN : **IT59R0300205280000010969864**

I giganti del mare fanno i conti con la crisi



di Patrizia Lupi

L'attuale forte riduzione dei traffici marittimi crea problemi sia alle compagnie amatoriali che ai porti. In tale contesto, il network dei porti del Lazio, che ha l'epicentro in Civitavecchia, fronteggia meglio la crisi grazie alla specializzazione nelle crociere e nel trasporto ro-ro (auto, autocarri e vagoni ferroviari)

L'import cinese ha registrato a gennaio una diminuzione del 43,1% e l'export del 17,5%. Primo a risentirne il porto di Tanjin, principale scalo del Paese asiatico, ma la crisi non investe

solo il Far East: il porto di Helsinki è calato dell'11%, quello di Tacoma del 10%. Stessa cifra negativa per il porto di Los Angeles. Gli scali americani erano entrati in crisi già a partire

dall'estate scorsa, con un calo delle giornate lavorative che a dicembre 2008 aveva raggiunto circa il 30%. Anche a Barcellona, sempre in gennaio, la movimentazione è calata del 15,9% e la crisi ha imposto alle imprese portuali la richiesta della cassa integrazione per 1.220 lavoratori. Infine il Mediterraneo, anch'esso oggi ad alto rischio: i transiti nel Canale di Suez nel mese di gennaio sono i più bassi riscontrati negli cinque anni: 1.300 navi rispetto alle 1.700 del gennaio 2008. Le entrate sono scese