

MANDA LA TUA E-MAIL A INFO@SRDAI.IT, ENTRA IN RETE CON NOI

| p r o f e s s i o n e |

DIRIGENTE



SINDACATO ROMANO
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI
FEDERMANAGER - CIDA

PER UN SISTEMA
SOSTENIBILE
E COMPETITIVO



Gli obiettivi dei prossimi mesi



Il 2009 se n'è andato senza lasciare rimpianti, anzi: una crisi tremenda ha messo a dura prova il sistema economico e delle imprese; milioni di lavoratori sono rimasti senza lavoro e, tra essi, migliaia di colleghi dirigenti. Si dice che oggi la crisi sia in via di superamento, ma i suoi effetti certamente non risparmieranno il 2010.

Un aiuto per le imprese, specialmente per quelle piccole e piccolissime, potrebbe arrivare dall'utilizzo di professionalità manageriali che finora sono mancate. Sono tante infatti le aziende di questo tipo, magari di origine familiare, che, per cultura o per necessità, finora non hanno utilizzato risorse manageriali. Forse le nuove condizioni determinate dalla crisi potrebbero dare il via ad un'inversione di rotta, una nuova presa di coscienza.

Ne siamo convinti sia noi del Sindacato Romano sia l'Unione degli Industriali di Roma. Per questo, da qualche mese, lavoriamo insieme per tentare di conciliare le esigenze dei Colleghi, espulsi dalle grandi aziende e che vogliono rientrare in altre magari di dimensioni più modeste, e quelle delle piccole aziende che hanno capito, finalmente, come una risorsa manageriale, magari condivisa con altre imprese, possa aiutarle a rilanciarsi sul mercato.

La collaborazione fra SRDAI e UIR ha dato vita alla cosiddetta "Cabina di Regia", attraverso la quale un'ottantina di Colleghi al momento inoccupati hanno accettato di mettersi in gioco, di partecipare ad un percorso di riorientamento che li porrà a confronto con piccoli imprenditori per tentare una nuova esperienza. Qualcuno, si spera, rientrerà in azienda come dirigente, qualcun altro farà il consulente, altri stanno tentando di intraprendere iniziative imprenditoriali autonome. Il percorso è in uno stato avanzato (si veda in questo numero l'intervento del direttore generale UIR, Maurizio Tarquini) e speriamo di poter raccontare, entro qualche mese, di risultati positivi.

Naturalmente stiamo lavorando anche su altri fronti. In tema di formazione, cominciano a partire alcuni corsi proposti da SRDAI e UIR, con il finanziamento di Fondirigenti, e stiamo inoltre interpellando gli Iscritti sul gradimento di alcuni servizi che vengono forniti dagli Enti gestiti insieme a Confindustria. Ciò mentre il Sindacato Romano continua nella politica di fornire ai Soci servizi sempre più numerosi e di qualità, a prezzi competitivi: non solo negli argomenti che attengono alla vita lavorativa, ma anche in temi che rivestono una crescente importanza nella vita personale di ciascuno di noi. Lusinghiero, al riguardo, è il forte gradimento che stanno incontrando le attività culturali organizzate dal Sindacato, al punto che ci si pone il problema del loro potenziamento.

Sul fronte della presenza all'esterno, stiamo lavorando insieme a Federmanager per essere presenti con una posizione autonoma e autorevole sui grandi temi di attualità e di dibattito che interessano i dirigenti e l'opinione pubblica in generale: fisco, lavoro, previdenza, sanità, ecc.. In vista delle elezioni amministrative di fine marzo, abbiamo invitato le due candidate a Governatore del Lazio - Renata Polverini ed Emma Bonino - a presentare i rispettivi programmi nella nostra sede. Se verranno, chiederemo loro impegni sui temi che attengono ai nostri interessi di dirigenti e di cittadini.

Per concludere, un accenno alle nostre prossime attività interne. Come già annunciato, stiamo avviando un corso di formazione per le RSA in modo da rafforzarne il ruolo e ricoprire, così, con la massima efficacia lo spazio conquistato con il rinnovo del Contratto nazionale. Analoghe iniziative prenderemo con i giovani Colleghi, che aspettano da noi uno spazio più significativo nelle attività del Sindacato; ma anche i Colleghi pensionati avranno il giusto spazio e rilievo in un'Organizzazione della quale rappresentano circa il 50%. La nostra Giunta, prevista per il 23 febbraio, si occuperà di questi temi avendo all'ordine del giorno la definizione del programma operativo dei prossimi mesi.

Nicola Tosto



Professione **DIRIGENTE**

Anno VIII - n. 28

Febbraio 2010

Sped. in abb. post. DL 353/2003
convertito in L. il 27/02/2004
n. 46 - Art. 1 Comma 1 DCB ROMA
Aut. del Trib. di Roma n. 00012/94
del 14/1/1994
Iscrizione al ROC n.10103

Direttore
Nicola Tosto
Presidente Sindacato Romano Dirigenti Aziende Industriali

Direttore Responsabile
Domenico Alessio

Coordinamento Editoriale
Armando Bianchi

Segreteria di redazione
Irma Forleo
Valeria Pulcinelli

Direzione
Via Ravenna, 14
00161 Roma
tel. 06.441708.1
E-mail: info@sr dai.it

Redazione e impaginazione
INC - Istituto Nazionale per la Comunicazione
www.inc-comunicazione.it

Progetto grafico
INC - Rosanna Teta

Stampa
Repro Stampa Industria Grafica - Roma
Via Zoe Fontana, 220
www.repro stampa.it

Febbraio 2010

| OCCUPAZIONE |

Contro la "jobless recovery"

di Maurizio Tarquini, direttore generale UIR pag. 4

Caso Eutelia/Agile: una soluzione è possibile

di Bruno Sbardella, vicepresidente SRDAI pag. 7

| L'ANGOLO DELLE RSA |

AMA, un'azienda sostenibile e competitiva

intervista all'amministratore delegato Franco Panzironi pag. 10

| ENTI COLLATERALI |

Federprofessional: una realtà dinamica in forte crescita

di Valeria Pulcinelli pag. 14

Assidai: sempre più iscritti, sempre più soddisfatti

di Lorena Capoccia, presidente di Assidai pag. 17

Praesidium, dalle parole ai fatti

di Bruno Villani, presidente di Praesidium SpA pag. 18

GLI SPECIALI DI PROFESSIONE DIRIGENTE

**FORMAZIONE: UNA NUOVA OFFERTA
PER UNA NUOVA DOMANDA**

pag. 21

| CULTURA |

Per chi se li fosse persi...

a cura della redazione pag. 31

| FINANZIARIA 2010 |

Niente nuove, buone nuove

di Massimiliano Mazzarella (in collaborazione con Donatella Fioravanti) pag. 34

| MOBILITÀ |

Un'opportunità di sviluppo per Roma metropoli d'Europa (2)

di Salvatore Carbonaro pag. 36

| INFRASTRUTTURE |

Dove va il Project Financing

di Paolo F. Cannavò e Stefano Sansolini pag. 40

| LIBERTÀ DI PENSIERO |

Come battere la "recessione umana"

di Armando Bianchi pag. 44

Contro la “jobless recovery”

di Maurizio Tarquini, direttore generale UIR

Entra nel vivo l'attività della Cabina di Regia finalizzata a favorire la ricollocazione dei dirigenti usciti dalle aziende industriali, o a rischio di disoccupazione, nel tessuto produttivo romano.

Ecco la testimonianza dell'Unione Industriali di Roma, partner del nostro Sindacato in questa importante iniziativa volta a far sì che la ripresa economica, finalmente alle viste, porti anche una forte iniezione di managerialità, e quindi di posti di lavoro dirigenziale nelle PMI



La crisi economica internazionale ha ormai determinato la necessità per la classe dirigente di mettersi alla prova e di reinventarsi per affrontare una situazione di carattere straordinario. Uno scenario cui è necessario saper dare risposta con provvedimenti che abbiano non solo una dimensione di sostegno all'emergenza, ma anche una direzione di riqualificazione e di

rafforzamento delle competenze in vista di una ripresa che viene sempre più definita “jobless recovery”.

La jobless recovery sembrerebbe una contraddizione in termini: storicamente, ogni ripresa ha infatti prodotto nuovi posti di lavoro mentre, al contrario, oggi la carenza di opportunità occupazionali si avvia purtroppo a rappresentare il problema più diffi-

cile del momento. Infatti le imprese, ancora frenate ad investire, devono accrescere la produttività sacrificando impieghi.

È cronaca degli ultimi mesi come la crisi abbia anche evidenziato le debolezze di un sistema economico che ha affidato a pochi manager obiettivi ambiziosi a breve e brevissimo termine, creando un effetto di esasperato apicalismo e producendo distorsioni nei meccanismi di retribuzione. Questo ha indotto ad identificare i dirigenti come i principali responsabili della crisi, sollevando nei loro confronti un'aspra e sfavorevole campagna di opinione che sta ancora proseguendo. In tale contesto, appare quanto mai rilevante offrire risposte concrete per contribuire alla tenuta dell'economia e della società.

Una stretta collaborazione fra le parti sociali

L'UIR sta lavorando per creare, al
segue a pag. 6

CAMPAGNA DI ISCRIZIONE 2010

Il 2010 è da poco cominciato, ed è questo il periodo in cui tradizionalmente si effettua il maggior numero di rinnovi e di iscrizioni al nostro Sindacato.

L'anno trascorso è stato uno dei più difficili per il mondo del lavoro, a causa della crisi economica globale che ha coinvolto anche il nostro Paese. Il momento peggiore sembra stia lentamente passando; ma spesso, nella ricerca delle vie di uscita, vengono rimessi in discussione anche una serie di valori e di diritti acquisiti.

Proprio in questi frangenti, le categorie sociali più organizzate e strutturate difendono meglio le proprie posizioni. **IL NOSTRO SINDACATO È L'UNICO STRUMENTO A DISPOSIZIONE DI NOI DIRIGENTI PER RAPPRESENTARE E TUTELARE I DIRITTI ACQUISITI E DARE DIGNITÀ AL NOSTRO STATUS.**

IL RUOLO DEL NOSTRO SINDACATO

NUOVO CONTRATTO. Abbiamo contribuito fattivamente alla trattativa per il rinnovo del Contratto nazionale di lavoro, conclusasi positivamente in termini sia di maggiori tutele (salute, previdenza, formazione, occupazione) per i dirigenti, a cominciare da quelli in maggiore difficoltà, sia di riconoscimento economico.

SERVIZI AI SOCI. Forniamo ai nostri Soci servizi in materia di lavoro, previdenza, assistenza sanitaria, fiscale e assicurativa nonché di orientamento e formazione manageriale e di sviluppo professionale, che solo una struttura organizzata e professionalmente specializzata come il Sindacato Romano può prestare, senza oneri, in campi sempre più complessi.

DIALOGO CON LE ISTITUZIONI. Siamo, nell'ambito della Federazione, uno dei principali interlocutori di quel dialogo con le istituzioni pubbliche e il mondo imprenditoriale che, solo, può dare ai Dirigenti un ruolo attivo nella vita del Paese.

IL TUO RUOLO PER IL SINDACATO

Quelli enumerati sono soltanto alcuni dei punti salienti che caratterizzano la funzione e l'attività del Sindacato. Per conservarli, e valorizzarli ulteriormente, abbiamo bisogno di te:

RINNOVA ed invita i tuoi Colleghi ed amici a rinnovare l'ISCRIZIONE al Sindacato Dirigenti

Stiamo anche lavorando per avere condizioni di miglior favore per gli Iscritti nel campo di:

- assicurazione auto
- tariffe telefoniche
- visite culturali
- viaggi e turismo
- assistenza anziani
- convenzioni sanitarie

Al riguardo siamo a tua disposizione per osservazioni e suggerimenti.
Comunica con noi.

da pag. 4

proprio livello territoriale, un clima di stretta collaborazione tra le parti sociali, mediante la predisposizione di accordi con Sindacati e Istituzioni per la salvaguardia dell'occupazione nel territorio romano e, in particolare, per la difesa della managerialità, che resta una leva determinante per aiutare le imprese ad uscire dalla crisi.

I dirigenti d'azienda sono infatti portatori di un patrimonio di competenze strategiche e di know-how in grado di rilanciare la struttura produttiva del Paese, rendendola più competitiva sui mercati nazionali e internazionali. Su tali obiettivi, insieme al Sindacato Romano (SRDAI), è stato avviato un importante percorso di collaborazione con l'istituzione di una Cabina di Regia volta a favorire l'assessment ed il replacement dei dirigenti che siano usciti da aziende industriali o che si trovino a rischio disoccupazione nell'area metropolitana di Roma.

In particolare, la Cabina di Regia si è posta l'obiettivo di creare le migliori opportunità per il reinserimento dei dirigenti disoccupati nelle piccole imprese e consentire a più aziende di utilizzare professionalità elevate grazie a vantaggi in termini di costo a carico del singolo imprenditore.

È infatti emerso, da un'analisi condotta dall'UIR tra le proprie aziende, che le PMI romane ritengono strategico avvalersi del supporto di figure manageriali indispensabili per avviare percorsi di crescita dimensionale e di espansione internazionale.

A questo scopo UIR e SRDAI, in collaborazione con Fondirigenti, hanno

dato avvio nell'arco di soli sei mesi ad un "Programma di formazione per dirigenti da ricollocare nel mondo delle PMI" che prevede la realizzazione di attività formative specifiche, con l'obiettivo di sviluppare "soft skills" di ex dirigenti di grandi imprese del territorio per renderli compatibili con i modelli culturali ed organizzativi delle PMI.

Lo scopo prioritario del progetto è quello di coniugare l'offerta di dirigenti in cerca di occupazione con l'esigenza delle PMI romane di avvalersi, al proprio interno, di competenze di alto profilo. Ciò permetterebbe, da un lato, il reinserimento di alte professionalità nel mercato del lavoro e, dall'altro, l'arricchimento del bagaglio di conoscenze e di know-how delle PMI che, il più delle volte, è frenato da logiche familiari e individualistiche.

Dirigenti nelle PMI romane: a che punto siamo

L'intervento di pre-selezione del numero di dirigenti da inserire in questo progetto di formazione ha avuto inizio il 23 novembre 2009: sono stati individuati circa 120 dirigenti ai quali è stata rivolta l'attività di assessment cui è seguita la selezione di 80 dirigenti per la fase successiva di formazione e coaching. La fase di assessment, cominciata l'11 gennaio 2010, si è appena conclusa.

L'intervento formativo successivo, che terminerà a marzo, è impostato su un approccio di lavoro pragmatico che supporta i dirigenti nel processo di acquisizione di una maggiore consape-

volezza delle criticità legate al passaggio dalla grande alla piccola impresa. Le tematiche trattate riguardano poi la motivazione al cambiamento e lo sviluppo delle competenze manageriali nel mondo delle PMI (capacità di orientarsi con diverse forme di gerarchie, gestione delle responsabilità, dei budget, degli imprevisti e dei tempi). I formatori utilizzano le più moderne modalità didattiche di apprendimento per la formazione in aula, ed è prevista una fase successiva di coaching al fine di supportare il dirigente nella possibile fase di avvicinamento, nelle forme contrattuali, consulenziali ed anche imprenditoriali più appropriate, al mondo delle PMI.

Un progetto ambizioso, quindi, che potrà essere condiviso su scala più ampia anche a livello nazionale, realizzando le condizioni per una ripresa che abbia nella conoscenza e nell'innovazione i punti fondanti e che scommetta ancora sul sistema delle PMI per creare una struttura economica e sociale solida e duratura.

Resta dunque prioritario continuare a lavorare in forte sinergia con il Sindacato per stimolare l'accelerazione del processo di ripresa dell'economia nel nostro territorio e, di conseguenza, favorire nuovi percorsi professionali anche per i dirigenti usciti dal mercato del lavoro in posizioni coerenti con il loro standard professionale e in una logica condivisa di vera coesione sociale. Un modo concreto, e anche innovativo, di interpretare il noto slogan statunitense che suggerisce alle imprese di contribuire al rilancio di una "economia a posto senza far perdere il posto".

Caso Eutelia/Agile: una soluzione è possibile

di Bruno Sbardella, vicepresidente SRDAI

Esiste in Italia una grande impresa che potrebbe acquisire o partecipare l'azienda di ICT da troppi mesi in gravissima crisi, risanarla rendendola funzionale al proprio business, garantire una prospettiva di lavoro ai suoi circa 2 mila dipendenti e darle nuove prospettive di sviluppo: Poste Italiane SpA

La crisi aziendale che ha coinvolto Eutelia/Agile è dallo scorso settembre all'attenzione dei media, delle Organizzazioni sindacali, del Governo e dell'opinione pubblica e non sembra trovare una soluzione. La vicenda è nota, ma vale la pena di riassumerla per focalizzare l'attenzione e meglio comprendere la gravità dell'attuale situazione che vede coinvolti, purtroppo, circa duemila dipendenti, di cui 311 quadri e 28 dirigenti.

Una situazione ai limiti della disperazione

A giugno 2009 Eutelia SpA, società quotata in Borsa operante nel settore dell'ICT, cede ad Omega il proprio ramo d'azienda denominato Agile srl, che conta 1.880 dipendenti, strutture operative distribuite in dieci regioni ed elevate professionalità nella progettazione e nello sviluppo del software dei sistemi informatici e nella



loro manutenzione. I principali clienti di Agile sono le maggiori aziende pubbliche e private del Paese.

A partire da agosto 2009 la stragrande maggioranza dei dipendenti non riceve il pagamento degli stipendi e tuttora, a distanza di sei mesi dall'inizio della crisi, il personale vive una situazione di gravissimo danno economico a causa delle inadempienze della nuova proprietà e malgrado, nel medesimo periodo, Agile abbia in-



cassato svariati milioni di euro per anticipi e rate da numerosi importanti clienti quali banche, alcuni Ministeri, Camera dei Deputati, Poste Italiane, Enel, Telecom, ecc. Va anche sottolineato che Agile, nel bilancio 2008, presentava un attivo patrimoniale di circa 4,3 milioni, ricavi per circa 4,7 milioni e debiti per circa 2,4 milioni di euro.

A causa del mancato pagamento degli stipendi, i dipendenti, supportati dalle maggiori Organizzazioni sindacali, hanno promosso un ricorso presso il Tribunale Ordinario di Roma, Sezione Fallimentare, per ottenere la dichiarazione dello stato d'insolvenza della società debitrice o, in subordine, la dichiarazione di fallimento della medesima.

Il Tribunale, con molta sollecitudine e con l'urgenza che il caso richiedeva, ha ordinato il sequestro della società ed ha nominato tre custodi giudiziari ai quali ha affidato tutti i poteri di esercizio e gestione dell'azienda fino alla conclusione del procedimento in atto per la dichiarazione dello stato d'insolvenza o di fallimento, incaricandoli di procedere ad una verifica urgente della situazione economico-patrimoniale e contabile della

società ed a redigere una relazione in merito, entro il 15 febbraio, fissando inoltre la riconvocazione delle parti il 17 febbraio.

Nei mesi scorsi abbiamo avuto modo di verificare, partecipando come SRDAI alle riunioni tenute a Palazzo Chigi dal sottosegretario alla Presidenza del Consiglio on. Gianni Letta, che il Governo ha affrontato con la dovuta attenzione e tempestività lo spinoso problema per cercare una possibile soluzione. In queste riunioni abbiamo rappresentato gli interessi dell'intero management e, più in generale, dei dipendenti di Agile e del sistema Paese; abbiamo criticato la gestione di Omega, formulato osservazioni di merito e mosso forti critiche al Piano industriale presentato dai vertici aziendali il 26 novembre scorso; abbiamo infine chiesto al Governo, vista l'importanza della posta in gioco, di ricercare con la massima urgenza tutte le possibili soluzioni mirate alla salvaguardia dell'occupazione, per non disperdere le elevate professionalità e competenze esistenti all'interno di Agile, ereditate da aziende come Olivetti, Bull e Getronics.

La situazione a gennaio si è fatta pe-

rò drammatica, con i dipendenti che, continuando a lavorare in condizioni assai critiche, sono senza stipendio e/o con retribuzioni ridotte da circa sei mesi e con i clienti che, gradualmente, tendono a sfilarsi. È quindi urgentissimo ricercare una soluzione seria, rispondente a logiche puramente industriali, quindi sostenibili, e basata su un'analisi concreta delle effettive possibilità/opportunità esistenti nell'asfittico panorama imprenditoriale nazionale.

Tutti i vantaggi dell'“operazione Poste Italiane”

Il mio convincimento è che, in considerazione delle caratteristiche dell'azienda in esame e del suo notevole know-how, c'è forse oggi in Italia una sola grande impresa in condizioni tecnico-economiche tali da poter acquisire o partecipare Agile, risanarla rendendola funzionale al proprio business e parallelamente, grazie ad un serio piano di rilancio industriale, farla operare anche sul mercato esterno per mantenere e sviluppare la clientela costituita dalle numerose aziende e istituzioni pubbliche che si avvalgono dei suoi nu-



merosi servizi informatici e di manutenzione hardware. Questa azienda è Poste Italiane SpA.

Il forte convincimento che ciò sia possibile, e che tale soluzione costituisca una vera opportunità di natura imprenditoriale per il Gruppo Poste, è basato sulle seguenti sintetiche considerazioni.

- 1) Poste gestisce ad oggi la più grande rete informatica privata del Paese, altamente sofisticata e complessa, distribuita su circa 15 mila location territoriali e dotata di poco meno di mezzo milione di apparecchiature informatiche e di TLC. Per la sua manutenzione ed assistenza hardware e software essa è oggi costretta a ricorrere a numerose ditte specializzate, affrontando costi notevoli quantificabili in svariati milioni di euro.
- 2) Poste, se vuol continuare a sostenere lo sviluppo dei servizi per la clientela "retail", per le imprese, per le pubbliche amministrazioni e per gli enti locali, con i livelli di qualità e sicurezza richiesti, ha la necessità di dotarsi con urgenza di una seria e articolata struttura di assistenza e di un pool di tecnici qualificati e di esperti nei vari settori informatici. I quali, inoltre, devono poter garantire un'assistenza tecnica di alto livello e di grande qualità su tutti i 14 mila uffici postali e centinaia di centri operativi della rete territoriale.
- 3) L'operatore postale nazionale ha raggiunto negli ultimi dieci anni un livello di organizzazione aziendale solido e funzionale al business; inoltre - elemento deter-

minante - possiede un management giovane, forte e preparato in grado di ben coordinare, se vuole, la complessa operazione di acquisizione di Agile e di portarla a compimento con successo. Conclusa questa fase, è poi ragionevolmente ipotizzabile che l'azienda possa tornare all'utile nel giro di soli tre anni, grazie sempre alle elevate competenze manageriali presenti in Poste Italiane, che sarebbero determinanti ai fini del salvataggio industriale di Agile: non esiste, a mio modesto avviso, nessun'altra impresa nazionale oggi in grado di sostenere e potenzialmente vincere, nel medio termine, questa sfida.

- 4) Poste Italiane è oggi un Gruppo industriale in salute, che nel 2008 ha conseguito utili netti per oltre 720 milioni di euro e che, negli ultimi sette anni, ha migliorato le casse dell'azionista Stato (il bilancio 2009 fa intravedere un ulteriore incremento di alcuni punti percentuali degli utili, già importanti, registrati nel 2008). Pertanto non avrebbe difficoltà, come già avvenuto in passato per altre realtà imprenditoriali funzionali al proprio business, ad acquisire l'intera proprietà di Agile, il cui costo, a quanto sappiamo, è basso ed inciderebbe in modo poco significativo sugli utili 2009 del Gruppo.
- 5) Agile, divenendo una società del Gruppo Poste, potrebbe continuare a sviluppare con successo le proprie attività sul mercato, non solo mantenendo la clientela già

in portafoglio ma anche acquisendo nuove commesse, posto che il cliente interno Poste Italiane, sulla base di un corretto "transfer price", contribuirebbe, secondo le severe regole di bilancio e di mercato, al suo fatturato. Questa soluzione, inoltre, avrebbe il vantaggio di non intaccare le uscite dello Stato che si vedrebbe, altrimenti, costretto ad erogare ingenti fondi per il ricorso di circa 2 mila dipendenti alla cassa integrazione. Infine il personale non tecnico di Agile, eventualmente in esubero rispetto alle effettive esigenze imprenditoriali, potrebbe essere gradualmente assorbito dalla rete degli uffici postali che - come noto - richiede un costante innesto di risorse giovani, motivate e culturalmente preparate.

La parola passa ora al Governo

In conclusione, la soluzione alla crisi di Agile esiste ed è a portata di mano dell'azionista Stato; il tempo però sta scadendo ed il sistema Paese non può più permettersi altri errori di politica industriale nei settori vitali dell'economia e dello sviluppo: occorre una grande visione, coraggio, forza creativa e sensibilità per affrontare scelte che richiedono di vincere sfide importanti.

Il problema, a mio avviso, è nelle mani del Governo che potrebbe positivamente accogliere la sfida ed assumere, da azionista consapevole e preparato, le decisioni necessarie. Lo farà? Lo speriamo vivamente, nell'interesse del Paese.

AMA, un'azienda sostenibile e competitiva

intervista all'amministratore delegato Franco Panzironi

Da un anno e mezzo alla guida della più grande azienda italiana nel campo dell'igiene ambientale, il nuovo management illustra i primi positivi risultati raggiunti nel servire una popolazione di oltre 3 milioni di romani e di quasi 300 mila abitanti della provincia.

Risultati ottenuti anche grazie al forte coinvolgimento delle risorse umane, a partire da quelle dirigenziali



La cura della pulizia e dell'igiene urbana rappresenta uno degli aspetti nevralgici nella vita di una grande metropoli. A Roma questo servizio essenziale viene svolto dall'AMA, società partecipata al 100% dall'Amministrazione comunale. Si tratta, per dimensioni, dell'azienda del settore più grande d'Europa. Franco Panzironi ha assunto, nell'agosto del 2008, la carica di amministratore delegato della Spa "ereditando" una realtà che presentava notevoli problemi dal punto di vista economico-finanziario e operativo-gestionale. La situazione ha richiesto da parte del nuovo management un impegno concreto e immediato di cui vale la pena tracciare un primo bilancio.

Domanda. Che cosa vuol dire dover garantire l'igiene urbana nella capitale d'Italia?

Risposta. Vuol dire raccogliere ogni giorno circa 5 mila tonnellate di rifiuti, mantenere pulito un territorio vastissimo e servire una popolazione equivalente di oltre 3 milioni di persone. È un compito di grande responsabilità che richiede impegno costante, passione e amore per la città, perché Roma è una metropoli complicata per innumerevoli ragioni. Il management che rappresento sta lavoran-



do da un anno e mezzo in modo serio e concreto per garantire ai cittadini residenti, ma anche alle migliaia di turisti e lavoratori pendolari che la frequentano, standard di pulizia degni della capitale del Paese.

D. Che realtà aziendale si è trovata di fronte al suo arrivo in AMA?

R. Abbiamo trovato un'azienda fondamentalmente depressa sotto tutti i punti di vista: economico, finanziario, gestionale, professionale e di qualità del servizio erogato. Una realtà con un'esposizione a breve termine verso il sistema bancario per oltre 650 milioni di euro, debiti con i fornitori per 270 milioni e un capitale sociale assorbito da continue perdite di esercizio. Eredità delle gestioni precedenti, che avevano portato l'azienda a un passo dal fallimento. La gestione complessiva era alquanto confusa e i processi produttivi del tutto carenti.

D. Con quali conseguenze per la città?

R. I servizi erogati sul territorio erano deficitari a causa del grave gap strutturale sofferto dall'azienda. Il modello di pulizia della città era assolutamente inadeguato, il parco mezzi pa-

lesamente obsoleto. In queste condizioni Roma era per forza di cose condannata ad essere una città sporca. Basti pensare che ogni giorno si verificava la mancata vuotatura di circa 2 mila cassonetti e che alcune strade della città, con l'avallo del vecchio contratto di servizio, venivano spazzate al massimo una volta al mese.

D. Da dove ha cominciato il nuovo management?

R. Da un'approfondita analisi delle criticità interne ed esterne, per sviluppare un piano strategico e industriale adeguato al contesto e al momento. Innanzitutto abbiamo studiato e varato un nuovo modello di servizio che, partendo dalla suddivisione del territorio cittadino in circa 370 aree elementari, riorganizza profondamente, intensificandole, le operazioni di raccolta rifiuti e pulizia su tutta l'area metropolitana. La raccolta viene oggi garantita sette giorni su sette, evitan-

do gli accumuli di materiali dentro e fuori i cassonetti che si verificavano puntualmente dopo i fine settimana; gli interventi di pulizia, invece, sono stati divisi in tre diversi tipi, base, globale e mirato, pianificati con frequenze e mezzi diversi.

D. Ciò che cosa ha richiesto dal punto di vista delle risorse umane?

R. Per mettere in atto un cambio di rotta in poco tempo sul versante del decoro, abbiamo assunto 544 giovani addetti part-time (tutti già operativi); ciò, insieme all'applicazione del nuovo modello, ci ha consentito di cominciare a programmare la copertura completa dei servizi h 24 tutti i giorni in tutta la città.

D. E per quanto riguarda il parco mezzi?

R. Il parco dei mezzi era in condizioni disastrose: circa il 50% dei veicoli si trovava in manutenzione cronica e, per la maggior parte, era inutilizzabi-

AMA OGGI

AMA SpA nasce nel settembre 2000 come gestore unico dei servizi d'igiene urbana nel Comune di Roma. In precedenza il servizio era stato gestito dall'AMNU (Azienda Municipalizzata Nettezza Urbana, nata nel 1985) e, ancora prima, direttamente dal Comune. Attraverso un organico formato da circa 7 mila dipendenti, l'AMA serve una popolazione (tra residenti, pendolari e turisti) stimata in circa 3 milioni 169 mila persone e un'area complessiva di 1.285 chilometri quadrati.

Con 11 stabilimenti ed impianti, 13 isole ecologiche e centri di raccolta e 77 sedi territoriali, l'AMA è oggi la principale realtà nazionale del comparto di igiene ambientale. Inoltre il Gruppo AMA, attraverso la Servizi Ambientali srl, gestisce i servizi d'igiene urbana in 40 Comuni del Lazio per una popolazione complessiva di oltre 285 mila persone. Nel 2003 Roma è stata la prima grande città a passare dalla Tassa alla Tariffa Rifiuti (Ta.Ri.) e l'AMA ne ha assunto la gestione diretta.

le. Abbiamo provveduto a sostituire 680 mezzi obsoleti con 724 veicoli nuovi e pienamente efficienti, proprio per dare risposte certe e positive ai cittadini che ci chiedono, giustamente, una città pulita. Anche il parco delle auto di servizio ha richiesto un intervento di razionalizzazione e ammodernamento. Alcune autovetture erano state immatricolate addirittura nel 1986, e siamo intervenuti sostituendole con auto meno inquinanti e più efficienti. Peraltro, il parco auto complessivo è stato tagliato di circa il 20%.

D. Com'è possibile attuare questa opera di rilancio in un contesto economico e finanziario non certo florido?

R. Sul fronte del risanamento economico-finanziario ci siamo messi al lavoro con rapidità, e i risultati ci stanno dando ragione: l'indebitamento finanziario è diminuito da 648 a 591

milioni di euro e il rapporto di patrimonializzazione, che al mio arrivo era pari allo 0,2%, è salito al 23%. I nostri "asset" immobiliari sono stati rivalutati per un valore di 340 milioni e il capitale circolante è stato abbattuto grazie all'accantonamento al Fondo svalutazione crediti di oltre 250 milioni di euro. Il primo semestre 2009 si è chiuso con un utile di 5 milioni. Fondamentale è stato poi l'aumento di capitale reso possibile dal conferimento all'AMA, da parte del Comune di Roma, del Centro Carni di Tor Sapienza, un complesso edilizio del valore stimato di circa 92 milioni. Tutto ciò ha prodotto un altro risultato importantissimo: la formalizzazione di un piano per la ristrutturazione del debito di 647 milioni di euro verso il sistema creditizio. L'accordo, stipulato con un pool di banche guidato da BNL, ha permesso la rimodulazione delle linee di debito da

breve a medio e lungo termine. Questi dati consentono all'azienda di guardare al futuro con rinnovato ottimismo.

D. L'AMA è un'azienda che si finanzia con gli introiti della Tariffa sui Rifiuti. Quali interventi sta effettuando in questo ambito?

R. Abbiamo messo in campo azioni plurime per contrastare l'evasione, la morosità e l'elusione. Anche qui abbiamo trovato problemi strutturali che penalizzavano pesantemente gli incassi. Le palesi difficoltà nell'emissione delle fatture e la mancanza di strumenti idonei al recupero dei crediti sono alcune delle criticità rilevate. Ci siamo messi al lavoro innanzitutto per razionalizzare le modalità d'incasso. Nel solo primo semestre del 2009 abbiamo inviato 300 mila solleciti di pagamento e trasmesso 100 mila posizioni debitorie a Equitalia. Ci sono poi i crediti ceduti alle banche per 50 milioni di euro, gli introiti relativi ai condoni edilizi per 25 milioni e la massiccia bonifica del nostro database, che ha permesso di lavorare 30 mila posizioni per un valore di 85 milioni. I crediti Ta.Ri. si sono ridotti di 190 milioni di euro, passando da 813 a 623 milioni.

D. Come avete operato invece sul fronte del contenimento dei costi?

R. Stiamo puntando ad ottimizzare i costi aumentando al contempo l'efficienza dei servizi. Un esempio molto esplicativo sta nella razionalizzazione dell'assetto societario dell'azienda: abbiamo fuso per incorporazione nella capogruppo tre società controllate al 100% da AMA (Amagest, AMA Fleet Maintenance e CTR) e

12



I PROGRAMMI DELLA RSA DIRIGENTI

dismesso definitivamente la partecipazione del 30% in AMA International. Questa operazione ha permesso di realizzare un concreto risparmio di risorse attraverso l'eliminazione dei Consigli di amministrazione di queste società, per non parlare della maggiore efficienza dal punto di vista gestionale.

D. Un grande problema, non solo a Roma ma nel Lazio, è quello dello smaltimento dei rifiuti. Come vi siete mossi al riguardo?

R. In effetti si tratta, per la città e per la regione, di un problema serio. Dopo aver condotto alcune analisi tecniche, abbiamo fissato in più documenti la necessità di dotare l'azienda d'impianti propri per lo smaltimento finale (discarica) e per la produzione di energia dai rifiuti: il "tassello" remunerativo mancante, che servirà a contenere i costi dei servizi che ricadono sui cittadini. In questo senso, ci aspettiamo a breve una risposta chiara e scelte nette dalle istituzioni competenti.

D. Cosa vede nel futuro di AMA?

R. Un'azienda sostenibile e competitiva, che accresca la qualità dei servizi erogati e mantenga l'equilibrio tra i propri conti e il servizio reso all'ambiente. Mi auguro di vedere un'azienda solida ed efficiente che sappia proporsi come realtà leader nel settore, anche confrontandosi e accettando le probabili sfide future con il mercato. C'è ancora molto lavoro da fare, ma i risultati ottenuti fino a ora mi fanno ben sperare, anche grazie all'impegno e al senso di appartenenza dimostrato dai lavoratori. La stragrande maggioranza dei nostri

Al centro delle strategie del prossimo futuro si inserisce anche una serie dei previsti incontri dei vertici con la RSA aziendale, al fine di seguire l'andamento delle attività d'impresa e condividerne gli obiettivi assicurando, nel contempo, tutte le migliori condizioni possibili per favorire il costante efficientamento operativo della dirigenza.

La RSA Dirigenti sarà presente nel Comitato di Valutazione, già previsto da un'apposita Direttiva aziendale, per individuare gli obiettivi perseguibili, da condividere con ciascun dirigente, e pesare l'evoluzione della prestazione, anche per il riconoscimento degli opportuni e necessari incentivi economici.

Ricorre la necessità, anche alla luce dell'evoluzione contrattualistica degli ultimi anni, di attivare criteri e metodi di relazioni tra azienda e RSA Dirigenti ulteriormente consolidati alla luce degli importanti obiettivi che il Piano Industriale ha individuato. Tra questi, occorre consolidare le condizioni performanti necessarie attraverso la messa a punto di un adeguato modello applicativo degli istituti incentivanti ed il ruolo consultivo riconosciuto alla RSA Dirigenti. Informative sull'andamento dell'impresa e politiche retributive per la dirigenza, oltre all'evoluzione del modello organizzativo del lavoro, costituiscono la prima piattaforma "flat" per instaurare le previsioni contrattuali sottoscritte.

Su questo terreno dovrà essere messo a punto anche l'aggiornamento delle coperture assicurative extraprofessionali e di quelle in materia di responsabilità civile e/o penale. La fattispecie di settore (servizi pubblici) e l'ambito operativo e normativo dell'azienda evocano, infatti, la necessità di attivare specifiche coperture assicurative, con riguardo anche ai profili patrimoniali personali e alle spese legali, in relazione ai profili di responsabilità caratteristici della funzione dirigenziale già individuati e declinati col suaccennato modello incentivante che, altresì, concorrerà anche all'individuazione del peso esercitato dal dirigente nel processo produttivo specifico.

Di rilievo sarà, infine, inquadrare in quali termini potrà essere esercitata la facoltà prevista, per l'azienda, di intervenire nella contribuzione Previdai.

dipendenti, infatti, si è rimboccata le maniche e ha dimostrato un grande attaccamento all'azienda, facendole compiere un primo balzo in avanti.

D. Avete programmato politiche incentivanti per il personale? Se sì, secondo quali modalità?

R. Nell'ambito della riorganizzazione complessiva dell'azienda, abbiamo individuato un sistema permanente di valutazione e incentivazio-

ne del personale per favorire un processo continuo di miglioramento dell'individuo e dell'organizzazione nel suo complesso. Per il personale dirigente, la valutazione dei risultati sarà fondata sul perseguimento di obiettivi prefissati e sulle responsabilità di ciascuno. Tutti devono sentirsi parte di un progetto comune e, quindi, responsabilizzati a fare il proprio meglio.

Federprofessional: una realtà dinamica in forte crescita

Costituita nel 2001 su iniziativa di Fedemanager, l'associazione promuove, tutela e rappresenta il lavoro autonomo e il libero esercizio delle competenze professionali di elevata qualificazione.

Con quali strumenti, modalità e obiettivi lo spiega in questa intervista il suo presidente, avv. Roberto Betti

di Valeria Pulcinelli



“Com’è a tutti noto, questo momento storico ed economico vede una fortissima migrazione delle risorse lavorative, specie nei settori ad elevata professionalità, dal lavoro dipendente al lavoro autonomo. Sovente questo processo non è spontaneo, ma provocato da situazioni ed eventi negativi di cui la crisi economica costituisce la causa scatenante.

Federprofessional, nella sua qualità di associazione delle alte professionalità indipendenti, cerca di ‘positivizzare’ questo momento oggettivamente negativo, ridando a quelle alte professionalità che o hanno perso una ‘casa’ o non l’hanno mai avuta, un luogo ideale e materiale di incontro, di confronto, di approfondimento e di ricerca di contatti ed opportunità”.

Con l’efficacia che lo contraddistingue l’avv. Roberto Betti, presidente di Federprofessional, spiega - in questa intervista rilasciata a “Professione Dirigente” - il senso, gli obiettivi e le attività dell’associazione costituita nel 2001, su iniziativa di Fedemanager, per promuovere, tutelare e rappresentare il lavoro autonomo e il libero esercizio delle competenze professionali di elevata qualificazione.

Domanda. Chi si rivolge a Federprofessional? E quali sono le risposte che fornite?

Risposta. Quasi quotidianamente, ex dirigenti si rivolgono a Federprofessional informandola della loro nuova situazione lavorativa e chiedendo di iscriversi, in quanto intendono proseguire la loro esperienza professionale nel lavoro autonomo. Federprofessional offre a questi soggetti, oltre alla possibilità di garantirsi la copertura sanitaria di Assidai, tutta una serie di utilità, come servizi di consulenza (ne è disponibile uno gratuito on line su questioni giuslavoristiche, previ-

denziali e fiscali), opportunità di accedere ad interessanti prodotti assicurativi, progetti formativi e tutte le altre opportunità, convenzioni, ecc. che Federprofessional riserva agli associati tra cui, primaria, la possibilità di incontrarsi tra loro.

D. Perché primaria?

R. Perché in realtà il professionista è incredibilmente solo, pure in una società caotica e “affollata” come la nostra. Spesso egli ha necessità di “vendere” il proprio prodotto, e cioè la propria professionalità, e non riesce a trovare un interlocutore non perché non ci sia, ma perché non intercetta lo strumento o l’occasione per comunicare. Spesso, dall’altra parte, molte imprese o enti hanno bisogno di professionalità e non sanno dove cercarle o, meglio, non sanno dove cercare professionalità qualificate e in qualche misura “certificate”, sotto l’aspetto sostanziale e non formale, a cui rivolgersi.

D. In che cosa Federprofessional si differenzia dalle altre associazioni di categoria?

R. Nel fatto che “mette insieme” professionisti che non sono in potenziale competizione tra loro, in quanto svolgono le attività più diversificate o, al massimo, complementari. La grande maggioranza delle altre organizzazioni di professionisti, invece, raccolgono soggetti che fanno lo stesso mestiere e quindi hanno interessi non solo in comune ma, in qualche misura, “concorrenti” tra loro, con tutto quello che ne consegue (in primis, il conflitto generazionale di interessi).

D. Che cosa vuole dunque essere

Federprofessional?

R. Federprofessional vuol rappresentare la “casa comune” di tutti i lavoratori autonomi, sia di quelli inquadriati in albi od elenchi regolamentati, sia dei cosiddetti “atipici” o “lavoratori a progetto” o altri lavoratori autonomi che non fanno riferimento ad alcuna entità in grado di aggregarli e di soddisfarne i bisogni in materia di tutela di interessi comuni, di assistenza e consulenza, di servizi e di comunicazione interpersonale in generale.

D. A quali tipologie appartengono oggi i vostri associati?

R. Da una parte, si tratta di professionisti che esercitano le professioni “tradizionali” e sono quindi iscritti ai relativi albi (avvocati, commercialisti, ingegneri, geometri, esercenti professioni sanitarie, psicologi, consulenti del lavoro, ecc.); dall’altra, di professionisti e lavoratori autonomi in genere che non hanno un albo o un’organizzazione di riferimento (consulenti di direzione, informatici, disegnatori industriali, esperti di marketing e comunicazione, esperti di sicurezza sul lavoro, esperti ambientali, ecc.). Infine, come dicevo all’inizio, ex dirigenti di elevata qualificazione che intendono transitare dal mondo del lavoro dipendente a quello del lavoro autonomo.

D. Dunque l’attenzione si rivolge soprattutto a professionisti già affermati nei rispettivi ambiti di attività?

R. In realtà Federprofessional presta grande attenzione ai giovani che si accingono ad entrare nel mondo delle libere professioni, con iniziative di

orientamento, formazione e sensibilizzazione svolte dalla dinamica Sezione Giovani, anche direttamente nel mondo universitario. In tale ambito, puntiamo molto sul database degli associati, da poco inserito nel sito www.federprofessional.com, dove tutti gli associati possono inserire l’indicazione della loro propria attività professionale, dei curricula e il link al proprio sito web. Questo strumento, impostato su un sistema di ricerca per specializzazione professionale e per territorio, favorisce fortemente la conoscenza e i rapporti tra gli associati e quelli tra loro ed il mondo esterno, essendo il database accessibile all’intera comunità che si serve di internet.

D. Quali sono le vostre iniziative nel campo della formazione professionale?

R. Una premessa: Federprofessional non ha l’obiettivo istituzionale di erogare formazione professionale; d’altra parte, la formazione è utile sia - come ho già detto - come occasione d’incontro tra gli associati, sia perché la cultura professionale deve costituire una caratteristica qualificante dell’associato Federprofessional, sia - ancora - perché eventi o percorsi formativi possono aiutare i giovani che si affacciano al mondo delle libere attività lavorative, nonché i meno giovani che si dedicano ad una nuova esperienza lavorativa autonoma, magari in un campo diverso da quello in cui hanno per anni svolto l’attività.

D. Che cosa fate in concreto?

R. Lungi dal voler competere con le numerose, e forse troppe, entità

(molto orientate al business e poco alle reali esigenze formative) che si occupano di formazione, Federprofessional organizza incontri formativi riservati agli associati su temi di attualità o di particolare interesse per gli associati stessi che, in tal modo, hanno anche l'opportunità di creare sinergie professionali. Segnalo in proposito la collaborazione con il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Milano, per conto del quale Federprofessional effettua tramite i propri associati corsi di formazioni on line su una web television, mettendo così a disposizione di un prestigioso interlocutore istituzionale le elevate professionalità di cui i suoi associati sono portatori. Ma è soltanto un esempio di un'attività ben più vasta, che proprio per la sua molteplicità nonché mutevolezza, può essere difficile sintetizzare.

D. Che cosa intende dire?

R. Che è difficile rispondere sinteticamente e lapidariamente ad una domanda che molti, prima di associarsi o successivamente, ci pongono e cioè: "In sostanza, che fa Federprofessional per noi?". In realtà i nostri obiettivi sono chiari, e altrettanto lo è la nostra missione, ma gli obiettivi e le modalità per raggiungerli possono spesso mutare con una rapidità connessa al variare delle situazioni della società e dell'economia.

D. Possiamo magari chiarire che cosa Federprofessional "non è"?

R. Non siamo né un sindacato, anche se molti ex dirigenti o ex dipendenti hanno difficoltà a comprenderlo, né un ufficio di collocamento. Il libero professionista è infatti il solo artefice

del proprio successo, e questo deriva da una serie di variabili: alcune sono i connotati del professionista stesso, come il merito, la competenza, l'esperienza acquisita; altre non sono governabili dal singolo, come le diversità territoriali o le dinamiche della domanda e dell'offerta che, di volta in volta, privilegiano un settore professionale piuttosto che un altro e che, in momenti di pesante crisi come l'attuale, purtroppo ne privilegia ben pochi.

D. Preso atto di ciò, qual è la missione di Federprofessional?

R. È una missione duplice. Da una parte, ci collochiamo in senso propositivo come interlocutore delle istituzioni sulle più rilevanti tematiche di carattere normativo, economico o sociale che possono interessare i professionisti e, in particolare, quelli che non hanno un inquadramento istituzionale: ad esempio, il Centro Studi Federprofessional si sta ora occupando dei costi (enormi) e dei benefici (modesti) derivanti dalla gestione separata INPS dei lavoratori autonomi, uno dei punti dolenti per l'attività di questi ultimi. Dall'altra parte, puntiamo a mettere i professionisti più a loro agio nel lanciarsi o nel loro consolidarsi nel mercato, attraverso strumenti come la formazione, il database ed altri che abbiamo allo studio. Per fare ciò Federprofessional mira ad incrementare la propria visibilità con una serie di importanti e qualificate iniziative.

D. Potrebbe descriverne qualcuna?

R. Recentemente Federprofessional ha organizzato, con grande successo di pubblico e con la presenza di im-

portanti e qualificati membri del mondo accademico, della politica e delle professioni, un convegno sulla "banda larga" e uno sui bilanci e le tematiche civilistiche e fiscali delle società di calcio professionistiche. Tali eventi hanno avuto un ampio riscontro sia nei media che nella stampa specializzata. Inoltre Federprofessional attribuisce grande importanza alle collaborazioni - oltre a quella istituzionale e "naturale" con Federmanager e con le organizzazioni periferiche aderenti (tra cui va segnalato il fortissimo rapporto con SRDAI) - con altre organizzazioni rappresentative di libere professioni.

D. Quali?

R. Abbiamo sottoscritto accordi strategici ed operativi di collaborazione con l'APCO (l'Associazione Professionale dei Consulenti di Direzione e di Organizzazione) e con l'ADI (l'Associazione dei Disegnatori Industriali) che sono forieri di importanti iniziative comuni, alcune delle quali già in corso. E contiamo di definire quanto prima altri accordi non solo con il mondo delle professioni, ma anche con quello delle Università e della cultura in genere, sulla scia di quello sottoscritto lo scorso anno con l'Università Statale di Milano.

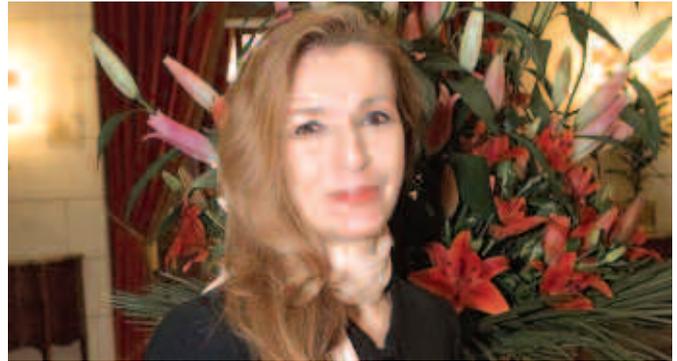
D. Quella di Federprofessional è dunque una realtà in espansione?

R. Sì, e lo dimostra anche il suo progressivo consolidamento sul territorio: oltre alla sede istituzionale di Roma, disponiamo oggi di uffici propri a Milano, Firenze, Bologna e Genova, e prevediamo di aprirne di nuovi in altre sedi ritenute strategiche.

Assidai: sempre più iscritti, sempre più soddisfatti

a cura della redazione

Dopo aver dato notizia della loro nomina nello scorso numero di "Professione Dirigente", ospitiamo gli interventi dei neopresidenti di Assidai, Lorena Capoccia, e di Praesidium, Bruno Villani



Assidai, ente senza fine di lucro, rappresenta oggi un servizio importante ed esclusivo per gli iscritti Federmanager a tutela della salute di tutta la famiglia. Il Fondo garantisce ai suoi 44 mila nuclei familiari, cioè ad oltre 150 mila persone, prestazioni uniche, quali l'impossibilità di recesso unilaterale, l'assenza di limiti di età ai fini dell'assistenza, la mancanza di un questionario anamnestico all'atto dell'iscrizione, la copertura assicurativa in tutto il mondo.

Nei prossimi anni l'assistenza sanitaria in Italia sarà sempre più critica, in funzione di molti fattori, in particolare di quelli legati ai costi crescenti dell'assistenza sanitaria pubblica e al progressivo invecchiamento della popolazione. Conseguentemente, Assidai è destinata ad assumere una valenza ancora più strategica nella fornitura di servizi a sostegno della salute e del benessere dell'iscritto e della sua famiglia.

Il triennio del mio mandato di Presidenza sarà caratterizzato da un forte impegno verso il rinnovamento dei servizi e dei prodotti offerti, per mettere a disposizione degli iscritti prestazioni sempre più all'avanguardia e scelte con cura da Assidai sul mercato. Il miglioramento costante dei servizi erogati e un'attenta focalizzazione sulla gestione economica del Fondo ci consentiranno di continuare ad avere una situazione finanziaria sana e di garantire un bilancio tecnico positivo.

Nei prossimi tre anni puntiamo ad aumentare il numero de-

gli iscritti in servizio, che potranno trovare in Assidai un partner in grado di dare risposte concrete alla primaria esigenza di mantenere il proprio stato di salute, fattore chiave anche per un'affermazione professionale. Nello stesso tempo, vogliamo ricercare nuove soluzioni per permettere agli iscritti in pensione di affrontare il futuro con sempre maggiore serenità.

Incrementare il numero degli iscritti certamente aiuterà il Fondo a stabilire partnership più efficaci con le compagnie di assicurazione e con i fornitori di servizi, per continuare a garantire agli iscritti i fattori di esclusività che caratterizzano Assidai.

Assidai si prefigge di essere sempre più vicina agli iscritti, per meglio percepirne le esigenze e poter ricercare le migliori soluzioni per soddisfarle. In questa prospettiva, abbiamo concordato con il presidente del Sindacato Romano, Nicola Tosto, di organizzare a breve un incontro a Roma con gli associati, in modo da meglio approfondire assieme questi argomenti. Auspico che Assidai sia sempre più considerata dai suoi iscritti come un bene comune al quale, con orgoglio, si abbia l'opportunità di appartenere e alla cui vita e stabilità si partecipi anche con i propri contributi e comportamenti.

Lorena Capoccia
Presidente Assidai

Praesidium, dalle parole ai fatti



Cari colleghi, come saprete ho assunto da qualche mese la carica di presidente della Praesidium SpA, società di brokeraggio assicurativo costituita da Federmanager, Assidai e dal Gruppo Aon nell'anno 2005. Arrivo a questo importante incarico da un'esperienza manageriale maturata in multinazionali di medie e grandi dimensioni, in funzioni di responsabilità operativa e gestionale a livello sia nazionale sia internazionale, rappresentando anche l'azienda presso associazioni ed enti.

So bene che il compito che mi aspetta è e sarà molto impegnativo e articolato, ma come già "in corso d'opera", sono pronto a approfondire il massimo impegno e a mettere la mia esperienza a disposizione della categoria, con umiltà e grande spirito di servizio, ma anche con molta determinazione. La vision di Praesidium è quella di "diventare il punto di riferimento dei manager nel settore assicurativo in termini di offerta prodotto/servizio", mettendo a disposizione dei Dirigenti, Quadri, Consulenti, e loro familiari, le migliori condizioni normative ed economiche ottenibili dal mercato.

Il tutto passa attraverso una serie di obiettivi, declinati nel periodo, tra cui ricordo i principali:

- sviluppare e consolidare la conoscenza e l'immagine di Praesidium all'interno e all'esterno della nostra Organizzazione;
- ampliare la gamma dei prodotti e servizi offerti;
- ampliare la base di mercato di riferimento;
- rafforzare e sviluppare la struttura organizzativa e commerciale della società;
- incrementare e consolidare il margine operativo.

Il tutto avendo ben presente che qualsiasi attività dev'essere finalizzata anche al proselitismo associativo.

Dopo i primi mesi dedicati alla conoscenza dello stato dell'arte e allo sviluppo delle relazioni con gli altri Enti, senza dimenticare gli obiettivi di corto termine, tutti ampia-

mente raggiunti e superati grazie all'ottimo lavoro di tutti i collaboratori, stiamo oggi procedendo con il nuovo amministratore delegato Federico Casini, che vanta una pluriennale esperienza nel settore assicurativo, all'elaborazione del Piano di Marketing Strategico Triennale. Sarà mia cura aggiornarvi in merito, non appena possibile.

In stretta collaborazione con gli altri Enti interessati, con le idee molto chiare abbiamo individuato gli assi di progresso e le azioni di miglioramento da mettere in atto. Molta importanza viene da noi data all'attività di comunicazione. A tal fine un aspetto molto importante, che sarà fra quelli caratterizzanti il mio mandato, consisterà nella stretta vicinanza e collaborazione con tutti gli Enti, con la Federazione, con tutte le Associazioni territoriali, ma prima di tutto con tutti voi!

Praesidium dev'essere un'azienda all'ascolto del mercato per capire le esigenze, capace di cogliere i segnali deboli, anticipare le richieste ed offrire il prodotto che le soddisfi. Credo molto in questo, e a tale scopo organizzeremo al più presto una serie d'incontri con le Associazioni e i loro Dirigenti, non solo per comunicare ma soprattutto per ascoltare.

Ma ora bisogna passare dalle parole ai fatti, bisogna declinare la strategia in azioni e tutta la squadra, nessuno escluso, dovrà operare per apportare valore aggiunto.

Anche con i partner esterni svilupperemo una politica di coinvolgimento; chiederemo cioè a tutti di trasformare le relazioni in essere da un puro approccio di tipo "transazionale" ad un approccio pro-attivo e di partnership. Questa è, a mio avviso, la strada vincente.

Ora non mi resta che "congedarmi" da tutti voi con un arrivederci a presto, sperando di vedervi numerosi in occasione dei prossimi incontri.

Bruno Villani
Presidente Praesidium SpA

Minerva, un anno dopo

di Cinzia Giachetti, membro del Comitato Esecutivo e presidente di Federmanager Pisa

Sorta in seno a Federmanager per rappresentare le donne manager dirigenti aziendali, quadri e professioniste, l'associazione Minerva intende lavorare, da un lato, per essere di supporto a tutte le donne e stimolarne la crescita professionale, attraverso corsi di formazione e partecipazione a iniziative culturali d'interesse per la categoria, e, dall'altro, per fare networking con altre organizzazioni che si occupano della valorizzazione di genere.

Il vertice è costituito da un Comitato Esecutivo e da rappresentanti territoriali che afferiscono alle varie sedi provinciali di Federmanager. Il Comitato - di cui fanno parte Elena Vecchio, presidente, in rappresentanza dell'Italia meridionale, Lorena Capoccia (Nord Italia), Cinzia Giachetti (Italia centrale) e Silvia Scifoni (quadri aziendali) - è impegnato su molti fronti, tra cui:

- supportare normative straordinarie temporanee per l'inserimento di donne nei consigli di amministrazione delle aziende e negli organi di gestione di enti pubblici;
- proporre normative per la creazione di incentivi fiscali o meccanismi di premialità per le imprese che creino figure dirigenziali al femminile;
- creare servizi per la donna che possano facilitarne la conciliazione tra vita lavorativa e impegni familiari e identificare percorsi formativi per la crescita professionale;
- proporre meccanismi che possano contribuire a equiparare gli stipendi delle donne e quelli degli uomini, oggi ancora disallineati.

Federmanager Minerva sta concludendo alcuni progetti, quali:

- l'indagine nazionale "Donna & Dirigente e Donna & Quadro - Opinioni a confronto sul management al femminile", che ha lo scopo di identificare e monito-



rare le condizioni della donna manager nelle aziende italiane, per poterne trarre spunti e attivare nuove iniziative per la donna manager;

- il Progetto di Business Innovation Manager, dedicato allo studio e identificazione di percorsi formativi che creino figure di manager moderni specializzati in sviluppo di business, management e innovazione, soprattutto per le PMI.

Numerosi sono stati gli incontri e i contatti attivati nel 2009 dal Comitato Esecutivo Minerva, in particolare con rappresentanti di Governo, politica e istituzioni. Esistono molte statistiche ed esperienze che rivelano le elevate capacità di management delle donne nella gestione di enti pubblici e privati, in politica e nello sviluppo di attività progettuali. Purtroppo ancora oggi sono troppo poche le colleghe impegnate in politica ed ancora meno in enti pubblici e privati. Spesso il sistema non le attira e non le utilizza come sarebbe utile fare. Con fatica nelle imprese le cose stanno cambiando, e Federmanager Minerva sta seguendo attivamente questa evoluzione.



FasiOpen

Dal Sistema Fasi
il Fondo di Assistenza
Sanitaria Integrativa
per il mondo delle Imprese.



Sistema Fasi



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER

www.fasiopen.it

Numero Verde
800 085 502

FORMAZIONE: UNA NUOVA OFFERTA PER UNA NUOVA DOMANDA

Visto l'interesse suscitato dal corso "Comunicazione in forma di rete e intelligenza collettiva", "Professione Dirigente" ritorna sul tema con alcuni prestigiosi contributi.

Che cosa vogliono i giovani dirigenti

di Ettore Cambise, tesoriere SRDAI

Sono personalmente interessato all'utilizzo di nuovi strumenti e modalità per realizzare il processo di formazione continua che è alla base dell'evoluzione culturale di chiunque, e in particolare dei dirigenti d'azienda. Ho quindi operato con convinzione perché dalla fase progettuale si arrivasse alla fase attuativa del corso per giovani dirigenti, tenuto a cavallo tra novembre e dicembre scorsi da docenti della Università Roma Tre con cui il nostro Sindacato ha un accordo di collaborazione. Al corso, che assumeva la valenza di un corso pilota, è stata fortemente voluta la partecipazione anche di giovani dirigenti di altre Associazioni territoriali di Federmanager.

I posti disponibili, circa 15, proposti a tutti i giovani dirigenti SRDAI si sono esauriti nel corso di un paio di giorni, a dimostrazione dell'aspettativa di attenzione che c'era tra loro. Quale migliore occasione, allora, per entrare in contatto diretto con giovani associati che per la prima volta si avvicinavano a un'iniziativa del Sindacato e provare a raccogliere il loro punto di vista?

È per questo che ho partecipato, sia pure prevalentemente da spettatore, al corso che aveva uno degli strumenti principe nell'interazione basata su una piattaforma informatica on line in cui i partecipanti si "incontravano", discutevano e lavoravano in team delocalizzato per produrre quanto previsto dai docenti.

All'interno di un thread di discussione sulle aspettative che i partecipanti hanno verso il Sindacato e le sue priorità, e sulle resistenze incontrate nella comprensione di cosa sia

un Sindacato di dirigenti, ho raccolto una serie di spunti che abbiamo poi discusso e approfondito nel corso di due incontri in presenza. Quello che segue è un "distillato" delle considerazioni espresse dai giovani associati, anche a valle del confronto con chi da più anni opera nel Sindacato Romano.



Che cosa interessa principalmente ai giovani che si associano alle organizzazioni territoriali di Federmanager? Certamente ottenere, tramite la rappresentanza aziendale, una migliore interlocuzione con il top management, così da guadagnare visibilità tanto sulle strategie aziendali quanto sui propri percorsi di crescita professionale; ma anche, come esito della particolare congiuntura del mercato del lavoro, essere aiutati a comprendere meccanismi aziendali "eccezionali", come le ristrutturazioni derivanti dalla gestione delle crisi. Ci si aspetta, inoltre, di essere informati meglio sulle azioni condotte da Federmanager a livello territoriale e nazionale, e che a questi livelli vengano trasferite le istanze degli associati nelle singole aziende.

Per quanto riguarda i riflessi sulla vita aziendale e non solo, c'è la forte esigenza di: valorizzare la componente femminile, non in nome di ipotetiche quote rosa viste come un segno evidente della disparità, ma per mutare l'approccio comportamentale anche della componente maschile; rea-

lizzare occasioni d'incontro tra dirigenti esperti e giovani per un arricchimento professionale e culturale che non può non essere bidirezionale; fruire d'informazioni su diversi aspetti della condizione dirigenziale, per valutare il proprio "posizionamento" nel mercato del lavoro interno ed esterno.

A fronte di queste "esigenze", c'è però anche una forte consapevolezza, almeno tra coloro che hanno partecipato al corso, che non si può rimanere alla finestra, non associandosi o facendolo come membri "dormienti": i giovani dirigenti devono mettersi in gioco.

Un altro tema esaminato è che cosa solleciti i giovani dirigenti ad associarsi a Federmanager. Gli elementi più rilevanti che emergono sono: la volontà di condividere in maniera strutturata le singole esperienze sull'ambiente lavorativo; la consapevolezza che le istanze di molti hanno più peso di quelle individuali, soprattutto nei momenti critici; la sicurezza derivante da una rappresentanza autorevole, sia in azienda sia a livello territoriale e nazionale, ai fini dello sviluppo della propria carriera e della tutela dei più "deboli" della categoria. Da ciò deriva l'apprezzamento professionale e umano verso i propri rappresentanti sindacali in azienda, quando questi dimostrino vivacità operativa, entusiasmo e coinvolgimento. Ulteriore fattore premiante, la presenza di giovani dirigenti in ruoli di responsabilità nell'organizzazione sindacale.

A questo punto risulta anche ovvio che cosa allontani dall'associarsi a Federmanager: l'assenza di una RSA nella propria azienda, che rende problematico non solo affrontare temi sindacali in azienda, ma anche comprendere quanto avvenga a livello territoriale e nazionale; e la difficoltà a far conoscere, a questi livelli dell'organizzazione sindacale, i problemi dei singoli e delle singole aziende. D'altra parte, da sola la presenza di una RSA può non aiutare, e anzi risultare controproducente, quando in essa ci sia una forte presenza di dirigenti seniores (a scapito dei più giovani) e, soprattutto, quando questi non operino attivamente.

Nel corso della discussione è emerso, tra i fattori di rifiuto ad associarsi, la valenza negativa acquisita dal termine "sindacato" da parte chi non condivide l'operato dei Sindacati confederali, che spesso hanno assunto posizioni corporative. Personalmente ritengo che, al di là di valutazioni

in merito all'operato, la definizione che del termine dà un dizionario sia utile a sgombrare il campo da qualsiasi implicazione emotiva: *"Sindacato. Associazione professionale di lavoratori o anche di datori di lavoro, riconosciuta dallo Stato, avente lo scopo di rappresentare una determinata categoria o più categorie e di tutelarne gli interessi"*.

Il chiamarsi "Sindacato" invece che "Associazione" significa quindi usare un termine più specifico rispetto a uno più generale: con una sola parola si veicola l'informazione che si è un'associazione professionale, riconosciuta dallo Stato, avente lo scopo di rappresentare e tutelare gli interessi di una categoria, quella dei dirigenti delle aziende industriali, che come tutti i manager sono particolarmente attenti anche agli interessi dell'azienda cui appartengono.

Infine, un tema emerso con forza, anche a causa della particolare contingenza dell'attuale scenario del mercato del lavoro, è quello del welfare e della tutela dei dirigenti che si trovano ad essere inoccupati, con la conseguente richiesta di un impegno ancor più forte di Federmanager su tale versante. Su questo aspetto la firma del rinnovo del CCNL, intervenuta proprio durante lo svolgimento del corso, ha portato delle risposte, con il potenziamento e l'allargamento dell'applicabilità delle indennità erogate dalla Gestione Separata del FASI. E lo stesso SRDAI negli ultimi mesi ha avviato, unitamente all'Unione Industriali di Roma, la "Cabina di Regia" che sta operando per far assorbire un certo numero di dirigenti inoccupati dalle PMI del Lazio.

Sarebbe però auspicabile lanciare anche nuove iniziative, presumibilmente da condurre a livello nazionale, definendo un protocollo con le Istituzioni pubbliche competenti e con Confindustria affinché i dirigenti allontanati possano trovare una riallocazione, coerente con i loro profili e skills professionali, ad esempio, nell'ambito di progetti di cooperazione e sviluppo internazionali finanziati con Fondi italiani ed europei.

Come si vede, l'occasione d'incontro è stata proficua anche da questo punto di vista, e di conseguenza non resterà isolata. Essa ha portato alla luce temi e problematiche su cui sarà importante che tanto SRDAI quanto Federmanager riflettano per coinvolgere sempre più profondamente i giovani dirigenti, che rappresentano il futuro della categoria, nel lavoro degli organi istituzionali.

Riflessioni sulla formazione *blended* per i dirigenti

di Alberto Quagliata, Francesca Petrelli e Patrizia Ascione

Premessa

Nelle organizzazioni le competenze trasversali, comunicative e motivazionali consentono di agire in contesti operativi diversi e costituiscono un indispensabile completamento del ruolo di leader, in qualità di responsabile di gruppi di collaboratori che operano su progetti specifici oppure costituiscono un'unità operativa aziendale.

L'intervento formativo proposto risponde all'esigenza di sviluppare una riflessione partecipata sulla natura e le forme della comunicazione, dedicando particolare attenzione a quelle che si stanno sempre più affermando in Rete e che costituiscono un'occasione strategica per le organizzazioni del lavoro, sia per ripensare i modelli di condivisione, scambio delle informazioni e delle prassi professionali, sia per promuovere il senso di appartenenza aziendale attraverso la valorizzazione socio-relazionale della comunità dei suoi professionisti.

Per supportare le organizzazioni e i loro dirigenti nel promuovere e valorizzare processi di co-costruzione e condivisione di saperi e prassi, il corso è stato progettato in modalità *blended*, sviluppando attività in gruppo all'interno di una piattaforma (didattica) open source dedicata alla formazione on line.

In un approccio ricorsivo fra teoria e prassi, abbiamo orientato giovani dirigenti a sperimentare un percorso formativo caratterizzato dalla nozione di fondo dell'apprendimento come processo che implica molteplici e complesse rappresentazioni della realtà, che riutilizza e riattualizza il sapere in contesti plurimi, che dunque costituisce un processo intenzionale e attivo attraverso un utilizzo consapevole, guidato ed esperto delle tecnologie web della comunicazione e della formazione.

Perché la formazione *blended*

Per ragionare sulla formazione *blended*, ovvero su forme di

allestimento didattico che combinano e integrano attività in presenza con attività on line, è opportuno riflettere sulla nozione di formazione e-learning, essendo quella *blended* una sua specifica declinazione.

Il termine "e-learning" presenta uno spettro interpretativo estremamente eterogeneo; con questa modalità formativa si identificano modelli, stili e interventi didattici spesso molto differenti tra loro, accomunati esclusivamente dal ricorso alla tecnologia del web. Partendo da questa premessa, appare quindi opportuno sostenere che un modello formativo e-learning rappresenta un sistema complesso, ove interagiscono ricorsivamente molteplici dimensioni:

- modelli di riferimento teorici legati al binomio insegnamento/apprendimento (la cosiddetta andragogia per la formazione degli adulti);
- la didattica, intesa come insieme di dispositivi e pratiche di apprendimento;
- le tecnologie di supporto.

Nell'affermazione della formazione e-learning sia nella realtà accademica, sia, soprattutto, in quella delle organizzazioni del lavoro pubbliche e private, le premesse metodologiche sopra identificate non costituiscono, purtroppo, i riferimenti chiave per la definizione di un progetto formativo e-learning. La componente metodologica più appariscente, che determina il successo della formazione e-learning, è data dall'autodeterminazione, per i soggetti che vi partecipano, degli spazi e dei tempi di apprendimento, componente ben rappresentata dalla formula 'commerciale' "Everytime, Everywhere, Everyone".

Questa piega interpretativa fa sì che l'e-learning venga utilizzato non in quanto contesto didattico, ma in qualità di componente tecnologica: è il web che consente l'accesso "just in time" alla formazione e la rende "easy" e "friendly". L'interpretazione 'superficiale' della formazione e-learning

ha quindi prodotto la moltiplicazione di interventi formativi on line, caratterizzati dalla mera trasposizione su piattaforme tecnologiche delle tradizionali forme di insegnamento/apprendimento proposte in aula, spesso dominate dalla modalità trasmissiva dei contenuti proposti.

Come gruppo di ricerca non intendiamo sminuire il significato e l'utilità di questi modelli di formazione on line - spesso strategici per la formazione tecnico-istruttiva del personale di grandi aziende con sedi dislocate sul territorio nazionale e internazionale - e tuttavia riteniamo che queste formule didattiche vadano ricondotte terminologicamente, e quindi metodologicamente, al concetto di "e-teaching" e non di e-learning. Con l'espressione "e-teaching" rappresentiamo, infatti, esperienze formative caratterizzate da una focalizzazione sul processo di insegnamento/trasferimento/trasmissione del sapere; ambienti propri della cosiddetta "istruzione a distanza". Con il termine e-learning, invece, intendiamo un'insieme di attività orientate a processi di apprendimento, individuali e grupपाल, di natura partecipativa e dialogica.

Partendo da queste considerazioni e sforzandoci quindi di individuare un'ulteriore evoluzione del termine/concetto "e-learning", suggeriamo di far riferimento ai nostri interventi formativi *blended* con l'espressione "i-learning": la centratura si focalizza sulla responsabilità individuale del processo di apprendimento, sulla motivazione a sviluppare un'attitudine al cambiamento dei propri stili cognitivi e relazionali. Nella nostra interpretazione è la componente relazionale a restituire la cornice di senso della dimensione cognitiva degli interventi di formazione on line: la costruzione di gruppi in apprendimento in cui ciascun membro mette in gioco le proprie competenze per condividerle con gli altri richiede e sviluppa contestualmente sia forme di interdipendenza positiva, ove ciascuno diviene responsabile del proprio operato e di quello di tutti gli altri membri del gruppo, sia stili di leadership condivisa e diffusa, ove i membri del gruppo sperimentano ruoli differenti, interscambiabili, legati alle rispettive competenze; sia ancora attenzione strategica alle competenze sociali, volte a promuovere capacità negoziali e di ascolto attivo degli altri.

Nella natura interpretativa del nostro modello di i-learning si iscrive quindi la scelta di realizzare un corso sulla comunicazione in forma di rete e l'intelligenza collettiva. La

distribuzione delle competenze, la condivisione delle esperienze, il forte ricorso allo *scaffolding*, il ricorso convinto alle tecnologie, intese come amplificatori delle relazioni e delle forme di collaborazione, la valorizzazione delle attività di metacognizione e autovalutazione costituiscono quindi il modello di riferimento teorico del nostro modo di agire la formazione on line e *blended*; questo stesso modello, in logica ricorsiva, ha costituito il filo rosso dei temi del corso proposto ai giovani dirigenti.

Le strategie della didattica in presenza e on line

Come più volte richiamato, il corso è stato realizzato in modalità *blended* con la seguente organizzazione delle attività:

- prime due giornate di formazione in aula dedicate allo sviluppo dei temi del corso;
- dieci giorni di lavoro on line da sviluppare in gruppo all'interno degli ambienti della piattaforma open source Moodle, ad hoc allestiti;
- un incontro in aula al termine della prima fase on line;
- ulteriori due settimane laboratoriali on line, sempre caratterizzate da attività di gruppo;
- un incontro finale in presenza, volto a presentare le attività realizzate on line, a sistematizzare alcuni concetti e contenuti proposti durante il percorso e a valutare il corso, attraverso la somministrazione ai partecipanti di un questionario di gradimento.

Data la complessità della struttura formativa, è utile entrare nel merito dei contenuti presentati durante le giornate d'aula, anche perché - come sopra anticipato - essi costituiscono contestualmente oggetto e metodo del corso.

La sessione mattutina della prima giornata è stata dedicata all'analisi di due dimensioni fortemente interrelate: la gestione dei progetti da parte dei responsabili di team secondo un modello di leadership diffusa - condotta in forma di "rete" appunto - e gli strumenti che si possono adottare per agire questo stile di leadership e valorizzare le forme di intelligenza collettiva dei team di lavoro. Tra i modelli operativi, è stata presentata la mappa concettuale: dispositivo didattico che, in virtù dell'esplicitazione grafica di concetti e relativi legami intorno a uno o più focus logici, sollecita, a livello individuale, la riflessione intorno alla personale strutturazione della conoscenza su un tema e al suo stesso processo di elaborazione - (cosiddetta "metaconoscenza") -

e che alimenta, se utilizzata in gruppo, pratiche di condivisione, interpretazione e negoziazione dei significati di una specifica conoscenza.

La sessione pomeridiana ha poi tematizzato il rapporto tra e-teaching, e-learning e cooperative learning, con considerazioni che sono state sviluppate in una doppia chiave: sollecitare da un lato la riflessione intorno alle potenzialità dei modelli di lavoro e apprendimento “di” e “in” rete; promuovere dall’altro la creazione di un patrimonio condiviso di termini, concetti e metodi necessari per l’avvio della prima fase di lavoro on line.

La seconda giornata d’aula ha sviluppato, grazie alle competenze specifiche delle dott.sse Eleonora Ceschin e Anna Cattaneo, il delicato tema della mediazione pacifica dei conflitti, strategico nella conduzione di team di lavoro e, specificamente, nella gestione di team a orientamento partecipativo e autorevole. A questa sessione è seguita quella dedicata alla descrizione degli ambienti di apprendimento on line che sarebbero stati utilizzati dai corsisti nei successivi dieci giorni.

Conclusa la prima fase in presenza, i corsisti sono stati organizzati in tre gruppi di lavoro on line, ognuno curato da un tutor. Nella fattispecie, è stato chiesto a ciascun gruppo di realizzare una mappa concettuale condivisa che sviluppasse il rapporto tra la leadership e il management, ovvero tra la figura del leader e quella del manager. Per questa fase, si è quindi suggerito l’utilizzo integrato di una serie di

ambienti della piattaforma, dedicati allo sviluppo del lavoro comune:

- il forum - articolato in argomenti di discussione - per condividere riflessioni sistematiche e approfondite sul tema proposto;
- la chat per migliorare il clima socio-relazionale del gruppo di lavoro e per assumere decisioni condivise;
- il file di gruppo - repository condivisa del materiale di lavoro prodotto dai corsisti - per scambiare documenti e risorse.

Di seguito, mostriamo le tre mappe concettuali elaborate dai singoli gruppi.

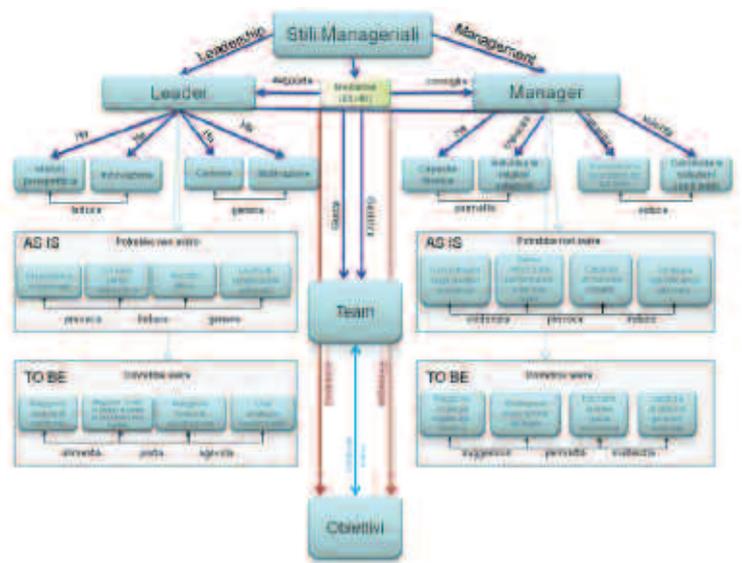


Fig. 1 - Mappa elaborata dal gruppo ‘Acqua’

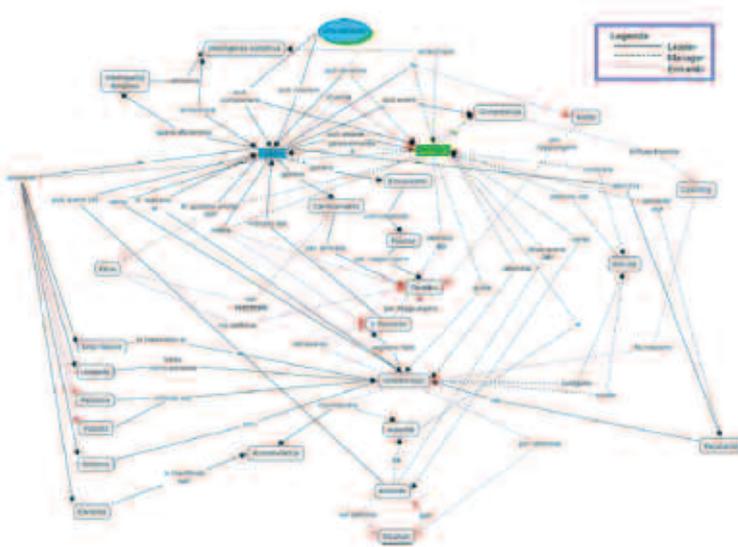


Fig. 2 - Mappa elaborata dal gruppo ‘Aria’

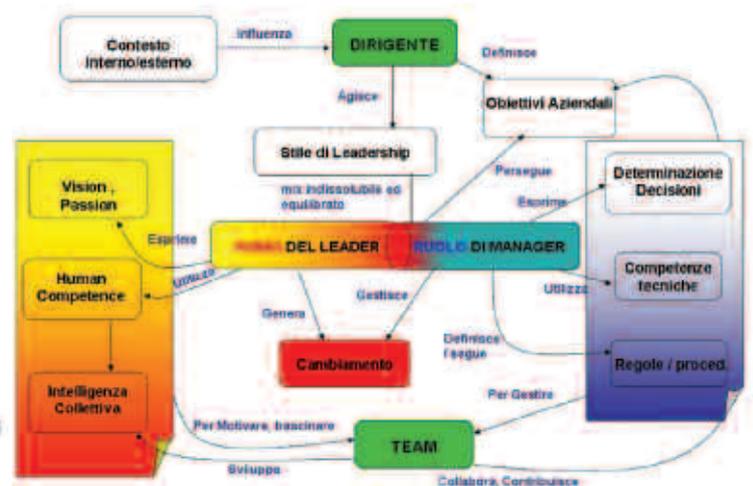


Fig. 3 - Mappa elaborata dal gruppo ‘Fuoco’

La significatività dell'attività svolta dai corsisti durante la prima fase on line, qui presentata, è stata collegialmente condivisa dal gruppo durante l'incontro intermedio svolto in presenza, nel corso del quale ciascun gruppo ha presentato il lavoro realizzato e lo staff ha illustrato gli obiettivi e le attività previsti per la seconda e ultima parte on line del corso. L'obiettivo della seconda fase di lavoro on line è consistito nell'elaborazione di un documento in scrittura condivisa da elaborare a valle dell'analisi di un case study, inerente alle tematiche sviluppate in presenza. Nella fattispecie, ciascun gruppo ha realizzato un project work in cui ogni componente del gruppo ha prodotto, in condivisione con gli altri, una struttura logica ipertestuale, utilizzando uno specifico strumento della piattaforma: il wiki.

A titolo esemplificativo, riportiamo qui sotto alcune pagine tratte dal wiki, dalle quali emerge l'integrazione dei contributi individuali all'interno di una tessitura organica e collettiva.

La qualità del processo di apprendimento sviluppato nel percorso formativo, e ben rappresentata dalle precedenti immagini, è anche fortemente determinata dalla capacità di guida e supporto - meglio definita come attività di *scaffolding* (letteralmente, "impalcatura di supporto") - agita dai tutor dei gruppi on line.

Negli interventi di formazione *blended*, nello specifico riferimento alla loro componente di lavoro "in Rete", la figura del tutor è centrale sotto molteplici aspetti. Da un lato, il tutor interpreta il riferimento relazionale del gruppo, una mediazione didattica strategica che ridimensiona la tipica percezione di isolamento e disorientamento dei corsisti che sperimentano un percorso di formazione on line; dall'altro, a un livello di lettura più sofisticato, il tutor rappresenta la leadership del gruppo, la guida che orienta il senso e il significato delle attività di apprendimento.

Cosa e come valutare nella formazione on line

La valutazione dei percorsi di formazione on line, analogamente a quella effettuata nei corsi in presenza, si esprime generalmente attraverso un approccio quantitativo: è convinzione diffusa infatti che per la formazione on line si possano realizzare azioni di valutazione facendo ricorso a strumenti di verifica di tipo oggettivo e alla funzione "tracciamento" che tutte le piattaforme di e-learning offrono: si tratta di una forma automatica di rilevamento e monitoraggio, utile per comprendere la frequenza della vita della comunità e di ogni suo 'abitante', ma inefficace a rendere conto delle competenze di rete in termini sia di qualità dell'apprendimento, sia di abilità comunicativo-relazionale.

Se la valutazione si limitasse al controllo automatico degli accessi in piattaforma e alla somministrazione di alcune prove di verifica oggettiva, sarebbe infatti davvero problematico ragionare in termini di apprendimento significativo e di costruzione condivisa del sapere, come invece la corretta interpretazione degli ambienti di e-learning suggerisce e richiede.

Noi proponiamo una rielaborazione progressiva dei modelli e degli strumenti della valutazione

Il Leader

Il leader di un gruppo rappresenta un elemento fondamentale nella conflittualità interna. Le qualità nella mediazione dei conflitti e la capacità di motivare i membri del gruppo ne dimostrano le prime capacità.

Pertanto spetta al leader la piena consapevolezza di quanto sia delicato l'atto di assegnare compiti e mansioni e di come il successo della sua decisione sia condizionata dalla percezione del valore che l'altro dà all'incarico. Questo quindi comporta l'estrema delicatezza nel gestire questa fase e l'importanza della mediazione in questi momenti.

La direzione è un compito che si svolge in un momento di tensione e di difficoltà. Il leader deve essere in grado di gestire le situazioni di crisi, di mediare tra i membri del gruppo e di prendere decisioni difficili. È importante che il leader sia in grado di gestire le situazioni di crisi e di prendere decisioni difficili.

Il successo dipende dal grado di compatibilità tra le caratteristiche del team e le caratteristiche del compito. È importante che il leader sia in grado di gestire le situazioni di crisi e di prendere decisioni difficili.

In sostanza è vero che a vincere è sempre la squadra ma serve che ci sia qualcuno che detti i tempi per il perfetto funzionamento della stessa.



Collabora, Contribuisce

Vincoli esterni e conflitto nel gruppo

Le dimensioni del conflitto sono sempre condizionate ai vincoli che caratterizzano l'assegnazione dei compiti e ruoli in un gruppo. Il racconto infatti ci dice che l'implementazione del call center (che non è in discussione) necessita di fatto di una separazione di ruoli e di una attribuzione di compiti a una parte del gruppo.

Nel caso studio, la separazione dei ruoli appare ai collaboratori imposta dall'esterno senza particolari legami alle specifiche professionalità e competenze dei ruoli, proprio e del centro, si rilevano anche del ruolo, proprio del. Il ruolo è un elemento che si svolge in un momento di tensione e di difficoltà.

C'è posto a pensare che invece di un elemento di tensione all'interno del gruppo si debba parlare di un elemento di individualità basata su "differenzialità" dove il gruppo è un elemento di coerenza e di "qualità" nell'attuazione del ruolo.

Strategie "incorporate" dovrebbero essere approfondite ed introdotte in termini di selezione dei ruoli. Il ruolo è un elemento che si svolge in un momento di tensione e di difficoltà. Il ruolo è un elemento che si svolge in un momento di tensione e di difficoltà. Il ruolo è un elemento che si svolge in un momento di tensione e di difficoltà.

Le "incorporazioni" dell'individuo condizionano fortemente il "clima" di un gruppo e quindi non vanno sottovalutate. Una assegnazione dei ruoli e delle mansioni, non solo una "assegnazione" ma anche una "assegnazione" che rappresenta la comunità professionale e il ruolo, può costituire la miglior premessa per la crisi del progetto.

In tal senso quindi detti vincoli e i potenziali conflitti vanno esplicitati e "gestiti" piuttosto che "ignorati" e non ascoltati.

per la formazione on line. La nostra interpretazione della valutazione associa infatti in modo preminente alla dimensione quantitativa quella qualitativa, utilizzando modelli e pratiche di valutazione che indagano le forme di comprensione del soggetto che apprende e le sue modalità relazionali. Nell'ambito della valutazione on line ci concentriamo quindi su tre macro aree:

1. la natura, la qualità e le caratteristiche della dimensione relazionale, analizzando sia le interazioni del singolo componente all'interno del gruppo, sia la dinamica del gruppo nel suo insieme;
2. la significatività della motivazione individuale, che è una dimensione strettamente correlata alla responsabilità individuale dell'apprendimento: l'impegno richiesto dalle attività formative on line che noi proponiamo è sostenibile per il partecipante se si riesce a far leva sulla sua motivazione a sviluppare un'attitudine al cambiamento e a mettere in gioco le proprie competenze, puntando sulla responsabilità personale necessaria anche per il raggiungimento degli obiettivi comuni del gruppo;
3. le forme di creatività e di autorialità analizzate sia a livello intragruppale, ovvero all'interno del singolo gruppo,

sia a livello intergruppale, ovvero comparando i gruppi tra loro. L'analisi intergruppale, fra l'altro, è particolarmente valorizzata all'interno di un percorso formativo *blended*, perché permette tempi distesi per l'apprendimento e favorisce occasioni di riflessione aperte all'intera comunità di studio, sia nelle settimane di attività on line, sia quando si ritorna in aula e si condivide il lavoro sviluppato in rete.

Un ulteriore momento di valutazione formale, molto significativo per lo staff dei formatori, è inoltre costituito dal questionario di gradimento del corso compilato dai corsisti.

A conclusione del nostro ragionamento, presentiamo quindi una sintesi di alcune delle valutazioni espresse relativamente al corso "Comunicazione in forma di rete e Intelligenza collettiva": sintesi che ci sembra restituire bene la significatività dell'attività di formazione svolta (la valutazione è stata effettuata attraverso la somministrazione di un questionario a risposte chiuse e aperte; le domande a risposta chiusa sono state progettate attraverso l'espressione del grado di accordo circa un'affermazione: la scala è stata impostata con 6 livelli di accordo, 1 accordo minimo, 6 accordo massimo).

Sintesi delle valutazioni dei partecipanti

Elementi di analisi	Punti di forza del corso	Punti di debolezza del corso	Interesse e apprezzamento per la modalità di formazione <i>blended</i>	Soddisfazione complessiva (strutturazione e significatività del percorso, rispondenza con le aspettative)	Apprezzamento dei contenuti	Suggerimenti e indicazioni dai corsisti
Output emersi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovatività della proposta, in particolare con riferimento alla modalità di lavoro in rete 2. Coinvolgimento attivo dei partecipanti 3. Professionalità dei docenti e dei tutor 	<p>Insufficienza delle giornate in presenza in relazione al valore e all'ampiezza dei temi proposti</p> <p>Limitato ricorso a testimonianze e prassi di vita aziendale</p>	Media 4,7 (min 1 - max 6)	Media 4,9 (min 1 - max 6)	Media 5 (min 1 - max 6)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evoluzione della comunità di apprendimento in comunità di pratica per non disperdere il network socio-relazionale creato 2. Corso da proporre ad altri colleghi iscritti al Sindacato Dirigenti

Un'esperienza da riprendere

di Giovanni Bigazzi, vicepresidente Federmanager

Colgo l'occasione offertami dall'amico Nicola Tosto per fare alcune considerazioni sul recente corso per giovani dirigenti organizzato dal SRDAI in collaborazione con l'Università Roma Tre, ed effettuato in modalità *blended*.

Mi limiterò a fornire un breve contributo personale - non tanto in veste di vicepresidente Federmanager, quanto in base alla mia esperienza di manager di organizzazioni complesse - sulla validità e le possibilità di concreto utilizzo di queste tec-

niche di “apprendimento distribuito e partecipativo” nel reale contesto di un’azienda orientata al miglioramento continuo nel mercato globalizzato. Mi riferirò in particolare a due aspetti determinanti nel successo di un’impresa evoluta: un nuovo concetto di leadership ed una governance aziendale fondata sulla customer centricity e realizzata attraverso tecniche di total quality management.

L’evoluzione del concetto di leadership

L’evoluzione del concetto di leadership in un network globale d’imprese interconnesse in tempo reale attraverso il web, sposta sempre più l’enfasi dalle doti carismatiche, dalla capacità di “decision making” e dalla propensione all’assunzione di rischio del leader, a quelle di “catalizzatore di processi relazionali” all’interno ed all’esterno della rete aziendale. In particolare, nel contesto manageriale tipico del nostro Paese, ancora molto improntato alla competenza tecnica, alla reattività ed al “problem solving”, il leader di nuova generazione dovrebbe possedere una diversa visionarietà ed una spiccata capacità di mediazione, anche didattica, per affrontare le nuove sfide poste dal mercato di beni e servizi. In quest’ottica i processi di apprendimento partecipativo offerti dalla soluzione *blended* sperimentata in SRDAI consentono al leader di agire in modo “non assertivo”, bensì in veste di tutor e di facilitatore, permettendo la liberazione, lo scambio e il confronto continuo d’idee e competenze derivanti da esperienze fortemente diversificate.

Dalla competizione alla collaborazione

Oggi il concetto di social networking è divenuto pervasivo attraverso la diffusione di strumenti aperti come Facebook, al punto che molti vi aderiscono per una mera questione di non-esclusione; tuttavia è evidente a tutti l’inefficacia di queste iniziative in un ambito non contestualizzato e non focalizzato. Il contesto ICT che sottende a tutti i social network ha infatti potenzialità inaudite, è ampiamente collaudato e sempre più “user friendly”; ma in realtà non è ancora ben chiaro - sul piano della concretezza - l’utilizzo che se ne può fare in un contesto strutturato.

In questo senso, l’esperienza SRDAI-Università Roma 3 - ovvero la sperimentazione, come forse sarebbe più corretto dire - va nella direzione appropriata di spostare il focus della formazione manageriale dal più tradizionale e-teaching,



inteso come strumento di trasmissione unidirezionale del sapere, all’apprendimento cooperativo ed interattivo dell’e-learning. Occorre infatti dare enfasi al contesto collaborativo di questa esperienza di apprendimento, rispetto al tradizionale contesto competitivo di confronto aziendale, fondato prevalentemente sull’individualità e decisamente meno efficace in un’ottica di medio-lungo termine.

Conclusione

Per quanto riguarda il total quality management, le tecniche operative in uso ormai da molti decenni si fondano sistematicamente su strumenti di interazione collaborativa e propositiva. Il miglioramento di tutti i processi aziendali è però, tradizionalmente, limitato da alcuni vincoli: la frequenza di applicazione dovuta a vincoli logistici e temporali che limitano la possibilità di partecipazione continua e distribuita; la provata capacità di tutorship degli addetti al coordinamento delle iniziative; la velocità di interazione e di scambio di file in tempo reale. Anche in questo caso, le tecniche sperimentate nel corso SRDAI, che trovano applicazione nella realizzazione di qualunque progetto o programma aziendale sia sotto il profilo strategico che tattico, possono costituire un efficace acceleratore nell’implementazione e distribuzione in rete delle best practices dell’impresa.

In conclusione, è opportuno plaudire all’iniziativa dei colleghi di Roma; questa esperienza dovrà essere acquisita e rilanciata nel contesto dell’iniziativa federale, Federmanager Academy, come uno degli strumenti innovativi di apprendimento in grado di fare la differenza in un mercato della formazione congestionato e pervaso da prodotti fondati sull’offerta e non adeguatamente orientati alla domanda reale dei nostri manager.

Sportello fiscale per l'anno 2010

Anche quest'anno verrà attivato, presso la sede del Sindacato Romano in via Ravenna 14 - 00161 Roma, il Centro di raccolta dei Modelli fiscali, elaborazione dei Mod. 730/2010, Mod. Unico e ICI.

I Soci interessati potranno trovare assistenza - previo appuntamento telefonico da concordare con la segreteria del Sindacato al n. 06.4417081 - nei seguenti giorni ed orari:

31 MARZO-21 APRILE: LUNEDÌ E MERCOLEDÌ DALLE 14.30 ALLE 17.45

22 APRILE-7 MAGGIO: LUNEDÌ DALLE 9.00 ALLE 17.45; MERCOLEDÌ DALLE 14.30 ALLE 17.45

10-28 MAGGIO: LUNEDÌ E MERCOLEDÌ DALLE 9.00 ALLE 17.45

Premesso che **la semplice trasmissione dei Modelli 730 è gratuita per legge**, per la compilazione dei Modelli fiscali saranno applicate le seguenti **tariffe**:

730 Correttamente precompilato		Gratuito
730 Singolo precompilato	<i>controllato e rettificato</i>	€ 20,00
730 Singolo		€ 40,00
730 Congiunto precompilato	<i>controllato e rettificato</i>	€ 26,00
730 Congiunto		€ 52,00
UNICO Semplice		€ 70,00
Quadri Aggiuntivi Mod. UNICO/730		€ 35,00
UNICO precompilato	<i>(solo invio telematico)</i>	€ 35,00
UNICO Mini	<i>(compilazione e invio telematico)</i>	€ 50,00
UNICO precompilato	<i>(controllato - rettificato - con invio telematico)</i>	€ 50,00
F24 ICI per unità immobiliare	<i>(acconto e saldo)</i>	€ 6,00
RED/INPS/INPDAP		Gratuito
Dichiarazione ICI per unità immobiliare		€ 25,00
I.S.E.E.		da € 10 a € 30

ULTERIORI SERVIZI (da concordare in relazione all'attività richiesta)

- Successioni
- Assistenza contenzioso fiscale tributario
- Consulenza legale
- Contratti di locazione
- Finanziamenti regionali
- Amministrazione personale
- Servizi contabili (IVA - Contabilità - Visure)

Aggiornamento dell'anagrafica Soci

Ai fini del puntuale aggiornamento dell'anagrafica degli Iscritti, Vi preghiamo di comunicarci il più tempestivamente possibile qualsiasi variazione relativa sia al Vostro status lavorativo sia all'azienda nella quale operate. Saranno infatti prese in considerazione le variazioni di status solo nel momento in cui le stesse verranno comunicate (senza effetto retroattivo).

Vi ricordiamo che il costante aggiornamento dei dati relativi ai Soci ci consente di condurre al meglio tutte le pratiche amministrative e contabili, a cominciare da quelle relative al rinnovo della quota associativa SRDAI 2010 che è scaduta il 15 febbraio scorso.

Invitiamo i Soci che non avessero già effettuato il versamento a provvedere tempestivamente.

Quando guarire è “un sogno possibile”

di Valeria Pulcinelli

I dirigenti d'azienda elaborano progetti e ne curano la realizzazione tutti i giorni. Si preoccupano di ogni dettaglio e si adoperano affinché nessun ambito venga lasciato al caso, perché ne va del successo dell'azienda e, quindi, anche del loro. Il Sindacato Romano, ben conoscendo lo spirito dei propri Associati, ancora una volta vuol adoperarsi per invitarli tutti a contribuire a “un progetto di vita”: quando l'azienda è l'umanità e i dirigenti sono persone che possono aiutare altre persone, il successo diventa un valore unico che rende possibile tutto, o quasi.

Maria Helena è una bambina di nove anni affetta dalla nascita da tetraparesi dispercettiva, una malattia che le ha fatto perdere progressivamente la mobilità ma non l'intelligenza né la voglia di tornare a giocare e a correre come i suoi coetanei. La possibilità di guarigione è concreta, assicurano i medici del St. Joseph's Children's Hospital di New Orleans (www.feedingcenter.org), struttura nella quale Maria Helena sarà sottoposta ad un'operazione che potrebbe “rimetterla in piedi” e restituire il sorriso a lei ed ai suoi cari.

Ma c'è un ma: il costo dell'intervento ammonta a 100 mila euro, cui si aggiungerà quello della riabilitazione successiva: 3 ore al giorno per 4 mesi, e per ogni ora di terapia ci vogliono 150 dollari. I familiari alloggeranno in una struttura vicina all'ospedale, pronti a dare alla loro piccola tutto il sostegno necessario anche se, a loro volta, avranno bisogno di aiuto e di incoraggiamento.

Maria Helena e la sua famiglia resteranno in America da fine gennaio a fine giugno. SRDAI, da sempre in prima linea in ambito sociale, ha messo a disposizione i propri mezzi di comunicazione perché vuole aderire al “progetto di vita”, sostenere questa famiglia e partecipare alla realizzazione di un “sogno possibile”.

In bocca al lupo, Maria Helena!

Codice IBAN

IT79D0555040440000000477568

Causale:

SRDAI PER MARIA HELENA

UN DIZIONARIO SEMISERIO PER VIAGGIARE IN TRENO



Uscito per la ecedizioni, scritto dal Collega Roberto Scanarotti, “Aghi, macachi e marmotte. Dizionario semiserio per viaggiare in treno” è un saggio ironico sul mondo dei treni raccontato con verve e fantasia e arricchito dalle immagini di Alessia Roselli.

Introdotta da una vivace prefazione di Stefano Bartezzaghi, le 58 parole scelte dall'autore per formare il proprio

“dizionario” diventano lo spunto per proporre riflessioni, suggerire immagini e svelare qualche sfumatura nascosta dietro un tecnicismo apparentemente - e falsamente - arido, in modo da svelare, attraverso un linguaggio agile, sostanziato dall'ironia e dal potere creativo della parola, il lato più originale e inedito dei treni, delle stazioni e delle ferrovie.

Il ricavato delle vendite del libro (prezzo: 9 euro) sarà devoluto a “Shaker”, il trimestrale romano dei senza fissa dimora che rientra nelle attività creative del centro polifunzionale Binario 95.

Per chi se li fosse persi...

a cura della redazione

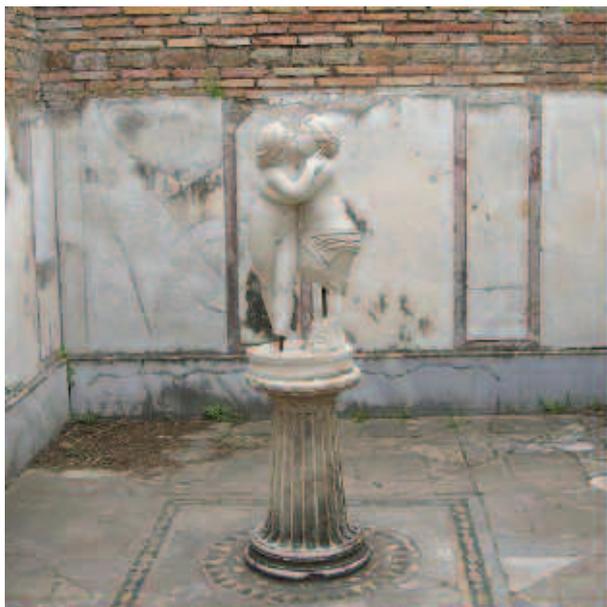
Oltre agli eventi programmati di cui avevamo dato conto nello scorso numero, nelle settimane passate se ne sono aggiunti due eccezionali: una visita a Palazzo della Cancelleria e una alla Cappella Sistina, curate dalla dott.ssa Ivana Corsetti. È inoltre uscito il nuovo calendario delle visite guidate organizzate da UnArcheo: indichiamo quelle in programma da fine febbraio ai primi di aprile

Musica a corte:

Palazzo della Cancelleria, residenza ideale del Rinascimento romano

Un'apertura serale straordinaria, per visita guidata e concerto, in una delle più belle e armoniose costruzioni della fine del Quattrocento, collocata nel cuore del "quartiere del Rinascimento": questa è stata la serata di Palazzo della Cancelleria, durante la quale si sono potuti ammirare i meravigliosi interni, lo splendido cortile attribuito al Bramante, la celeberrima "Sala dei 100 Giorni" del Vasari, la Sala Riaria, i sotterranei con il sepolcro del console Aulo Irzio e il canale Euripo. Ancora misterioso il nome dell'architetto del palazzo, comunque una grandissima personalità, sulla quale, alla luce degli ultimi studi, è però possibile chiarire molti aspetti. Il Palazzo, oggi proprietà della Santa Sede, ospita gli Uffici della Sacra Rota, il Tribunale della Segnatura,





la Penitenzieria Apostolica e l'Accademia Pontifica di Archeologia, fondata da Benedetto XIV verso la metà del 1700. A chiudere, uno straordinario concerto d'archi del Reykjavik String Quartet, che ha eseguito un programma di musiche di Mozart e Beethoven.

La Cappella Sistina e le stanze di Raffaello in Vaticano dopo i restauri

Si è trattato di un suggestivo percorso attraverso alcuni sommi capolavori dell'arte antica, dal Laocoonte all'Apollo del Belvedere, per appro-

dare all'appartamento che fu di papa Giulio II (1503-13) e dei suoi successori, al secondo piano del Palazzo Pontificio: Giulio II vi si stabilì nel 1507, non volendo abitare negli appartamenti dell'odiato predecessore Alessandro VI Borgia, e la decorazione fu realizzata da Raffaello e dai suoi aiuti tra il 1508 e il 1524. Le stanze sono quattro: quella di Costantino, destinata ai ricevimenti ufficiali; quella di Eliodoro, anticamera segreta dell'appartamento; quella dell'Incendio di Borgo, camera da pranzo ordinaria; e quella della Segnatura, studio e bi-

blioteca di Giulio II, la più importante tra quelle affrescate da Raffaello in Vaticano.

Infine la visita alla Cappella Sistina, definita da Giorgio Vasari "la lucerna dell'arte nostra, che ha illuminato il mondo dell'arte, per tanti anni nelle tenebre". E da Giovanni Paolo II, dopo i restauri, "il santuario della teologia del corpo umano". L'ultima pulitura dei celeberrimi affreschi di Michelangelo ha scatenato polemiche ancora oggi non del tutto sopite; mostre e dibattiti sono seguiti alla fine dei lavori per analizzare i

risultati del grande restauro e metterli così a disposizione anche del pubblico meno specialista.

La vita quotidiana:

Ostia antica, porto di Roma

Domenica 28 febbraio, ore 10

La visita guida alla scoperta della prima colonia fondata da Roma alla foce del fiume Tevere, porta di accesso al mare. Primitivo castrum, accampamento militare, Ostia antica divenne rapidamente grande città commerciale, porto di Roma e sua città satellite. Ben conservati sono il caratteristico impianto ippodameo, il foro con il Capitolium e i suoi edifici pubblici, il teatro utilizzato ancora oggi per spettacoli ed eventi, insulae e domus che offrono uno spaccato della vita del tempo.

La religione: i culti tradizionali e i culti orientali.

I templi repubblicani di largo

Argentina, l'Iseo di Campo Marzio Domenica 21 marzo, ore 10

Nel centro monumentale di Roma si conservano memorie dei culti più antichi e della religione tradizionale legata alle grandi divinità del pantheon ufficiale: eccezionale testimonianza è la cosiddetta area sacra di largo Argentina. Ma ci sono anche tracce più labili di religioni straniere introdotte quando Roma conquistò l'Oriente e l'Egitto. In particolare si andrà alla ricerca dell'importante Iseo campente, situato in prossimità del Pantheon e dedicato alla dea egizia Iside, grande madre misterica il cui culto mostra profonde analogie con quello della vergine Maria.

La religione: il cristianesimo e i culti misterici.

San Clemente e il suo mitreo Venerdì 26 marzo, ore 10

La visita guiderà alla scoperta di uno dei luoghi più suggestivi di Roma antica: al di sotto della basilica attuale di



San Clemente, una Roma sotterranea si aprirà conservata e protetta perché inglobata nelle fondazioni della chiesa: una domus, un mitreo, un edificio della tipologia degli horrea e una piccola sorgente nascosta appariranno agli occhi del meravigliato visitatore.

Gli edifici per spettacoli:

il teatro di Pompeo, di Marcello, lo stadio di Domiziano

Venerdì 9 aprile, ore 10

L'itinerario percorrerà l'antico Campo Marzio alla ricerca di edifici per spettacolo così apprezzati nel mondo romano: il teatro di Marcello ancora perfettamente conservato, anche se ormai trasformato in abitazioni di rappresentanza, innalzato dove in precedenza era un teatro provvisorio; il teatro di Pompeo, il primo teatro stabile, situato nell'area oggi in parte occupata dal teatro Argentina; lo stadio di Domiziano; l'odierna piazza Navona, unico stadio del mondo romano in Occidente.



Niente nuove, buone nuove

di Massimiliano Mazzarella (in collaborazione con Donatella Fioravanti)

La manovra licenziata dal Parlamento prevede, per l'anno in corso, una sostanziale continuità sul fronte degli strumenti tributari e, quindi, dei relativi adempimenti da parte dei cittadini. Tale stabilità è tanto inusitata quanto apprezzabile in un Paese abituato, fino a un recente passato, a continue variazioni dettate dall'esigenza di compensare i deficit del bilancio pubblico

L'arcaico adagio "niente notizie, buone notizie" ben si confà alla Manovra Finanziaria per l'anno da poco iniziato, che comunque merita un breve commento per la sua singolarità nella storia repubblicana. Forse mai come quest'anno, infatti, la Finanziaria ha confermato il contenuto degli strumenti tributari degli anni precedenti, anche perché nel recente passato la decretazione speciale e d'urgenza è intervenuta pesantemente per bilanciare gli effetti della crisi economica globale del 2009.

Resta comunque apprezzabile, ancorché inusitata, una stabilità normativa che l'Italia non ha mai potuto vantare, a causa delle continue variazioni di base imponibile, carichi di famiglia, oneri deducibili e detraibili, i cui parametri e limiti servivano di anno in anno a compensare il deficit di bilancio dello Stato, invece che as-

surgere a strumento di perequazione tributaria tra le classi censuarie. In questo breve scritto, affronteremo solo gli aspetti peculiari al reddito delle persone fisiche, tralasciando quello delle imprese e dei professionisti, oggetto di successive considerazioni.

Le novità del 2010

In materia di acconto IRPEF, entra a regime la riduzione del 20% già introdotta con il decreto legge n° 168/2009, promulgato a ridosso della scadenza di novembre 2009 per consentire un minore versamento dell'acconto in prossimità delle spese di fine anno. Detta manovra ha rilasciato una cospicua liquidità nel sistema, avvantaggiando le famiglie nella loro propensione al consumo durante le feste natalizie. Certo non è uno sconto sulle imposte, ma solo un

rinvio a giugno 2010 del dovuto. In effetti, stante il perdurare della crisi, il Governo non poteva permettersi il lusso di una riduzione delle aliquote d'imposta, che avrebbe compromesso il gettito finale; meglio invece il taglio dell'acconto, che funge parzialmente da volano di ripresa dei consumi, atteso che negli ultimi 12 mesi anche l'indice ISTAT ha segnato una deflazione dei prezzi.

In materia di oneri detraibili, la Finanziaria ha prorogato per il triennio 2010-2012 le detrazioni del 36% sulle spese per il recupero del patrimonio edilizio a prevalente destinazione abitativa, unitamente alla conferma dell'IVA ridotta al 10% su questa categoria di spese.

In materia di plusvalenze, è stato riaperto il termine per la rivalutazione agevolata dei terreni (edificabili e agricoli) e delle partecipazioni societarie, posseduti e detenute al 1° gennaio 2010; gli immediati effetti positivi di cassa per l'Erario compensano un futuro risparmio del contribuente in sede di liquidazione delle imposte sulle plusvalenze patrimoniali che egli realizzerà.

In favore delle famiglie a basso reddito, il Governo ha rinnovato la "clausola di salvaguardia" che consente di non tassare eventuali maggiori disponibilità nell'anno in corso, che verranno tassate non oltre l'ammontare dovuto per l'anno precedente.

Trasversalmente, le manovre apportate in favore delle imprese produrranno effetti benefici sull'occupazione e sul reddito delle famiglie:

- il credito d'imposta sulle spese di ricerca e sviluppo potrà consenti-



re nuove assunzioni o il miglioramento delle retribuzioni nel settore industriale;

- la proroga degli ammortizzatori sociali comporta un'immediata ed evidente ricaduta benefica sugli operai a rischio licenziamento, consentendo loro un tempo più lungo per ricollocarsi nel mondo lavorativo;
- l'assunzione di disoccupati "over 50" diventa più conveniente per le imprese, grazie a una forte decurtazione dei contributi a loro carico;
- l'incentivo INPS favorisce le imprese che non abbiano licenziato negli ultimi 12 mesi e, anzi, assumano lavoratori destinati alle indennità di disoccupazione involontaria;
- infine la detassazione dei contratti di produttività, con assoggettamento ad imposta sostitutiva del premio di produzione, comporta un aumento secco per il reddito del percettore di tale premio.

Le conferme del 2010

Molte sono le disposizioni confer-

mate nella Finanziaria 2010, ma quella di maggior rilievo (anche perché la più recente) - e quindi degna di nota - è la detrazione per l'acquisto di abbonamenti al trasporto pubblico e l'auto-formazione del personale docente. Rimangono inoltre vigenti e confermate per più anni le "classiche" detrazioni e deduzioni che qui non commento, perché non segnano un fatto innovativo. A mero titolo esemplificativo: spese mediche, carichi di famiglia, contributi previdenziali, interessi sul mutuo per la prima casa, erogazioni liberali, assegno di mantenimento al coniuge separato, assicurazioni sugli infortuni e fondi pensione integrativi.

Scudo fiscale

Pur non rientrando nel regime delle imposte dirette sulle famiglie, lo scudo fiscale ha visto confermata l'originale scadenza di fine aprile 2010 fissata dal decreto legge istitutivo, ma poi ridotta al 15/12/2009 dalla legge di conversione, più che altro per esigenze di cassa dell'Era-rio che voleva così imprimere un'accelerazione sui ragionamenti e sui conteggi dei possessori di beni e valori all'estero. Con linguaggio aeroportuale, questa è "l'ultima chiamata" per chi continua a frequentare paradisi fiscali: la tolleranza sembra definitivamente destinata a finire, dopo gli accordi del G20 di Londra nell'aprile 2009.

Una Finanziaria "snella"

Grazie anche alla Programmazione finanziaria triennale 2009-2011 adottata dal ministro dell'Economia Giu-

lio Tremonti, ormai la Finanziaria annuale funge unicamente da strumento di ricezione e coordinamento degli impegni e degli impieghi già assunti dal Governo in un'ottica di più ampia veduta nel triennio.

Ad ogni buon conto, non si è concretizzato il taglio alle imposte, abbondantemente propagandato dal Governo anche negli scorsi mesi e da questi rinviato all'esito dell'annunciata ripresa economica.

La Finanziaria "snella" è quindi figlia di un macro-strumento di medio periodo e non subisce quegli scossoni e stravolgimenti nel breve periodo cui eravamo tristemente abituati e per i quali eravamo famosi nel mondo. Una testimonianza personale al riguardo: quando, in un colloquio con i miei clienti stranieri, dovevo giustificare e spiegare loro quanto fosse variabile, di anno in anno, la determinazione della base imponibile, ricevevo in risposta sguardi perplessi da chi considerava, nel proprio Paese, l'imposta come una componente certa del reddito prodotto.

Da ultimo, anche la categoria dei dottori commercialisti potrà trovare giovamento dalla stabilità delle norme, lasciandosi definitivamente alle spalle i tempi dell'inflazione a due cifre, che generò oltre 400 provvedimenti fiscali in un solo anno. L'auspicio di noi dottori commercialisti è pertanto che le nostre professionalità possano, in futuro, dedicarsi a tematiche intellettuali piuttosto che correre appresso ai molteplici cambiamenti di rotta nella navigazione tributaria e agli squallidi adempimenti da scadenziario.

Un'opportunità di sviluppo per Roma metropoli d'Europa (2)

di Salvatore Carbonaro

In base alle previsioni insediative del nuovo Piano Regolatore Generale della città, l'aumento della popolazione è stimato in circa 135 mila unità, quello degli addetti in 178 mila, quello dei flussi pendolari nel 30% e quello dei cittadini serviti dal TPL nel 20%. L'obiettivo è passare dall'attuale mobilità, di bassa qualità, a una capace di soddisfare la crescente domanda grazie ad infrastrutture e servizi efficienti

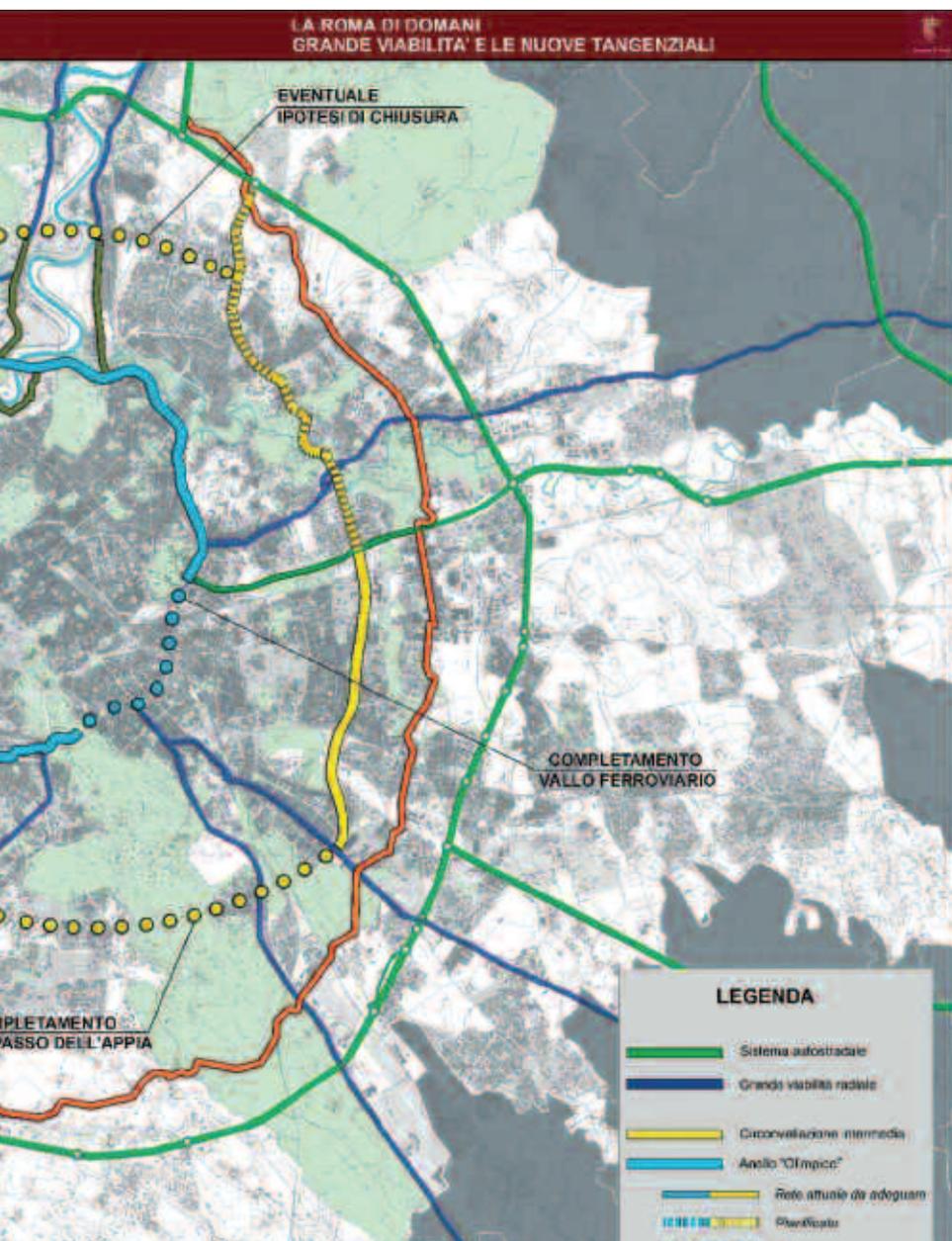


Nello scorso numero, prendendo spunto dalla Conferenza Cittadina sul Piano Strategico della Mobilità Sostenibile (PSMS) svoltasi all'Eur sotto l'egida del sindaco di Roma Gianni Alemanno, abbiamo scattato una "fotografia" della mobilità nella capitale. La fotografia terminava con le previsioni di aumento della domanda contenute nel nuovo Piano Regolatore Generale della città: popolazione +135 mila unità; numero di addetti +178 mila;

flusso pendolare +30%; cittadini serviti dal TPL +20%. Sulla base di queste previsioni, il PSMS individua una serie di interventi da realizzare. Vediamo velocemente i più significativi.

**L'area urbana:
il Tevere e i 5 anelli**

La passeggiata Tiberina. Si propone di recuperare il Tevere, simbolo della storia di Roma, ad un si-



stema di mobilità a rete collegando la "passeggiata Tiberina" con le due stazioni di Ostiense e Tor di Quinto attraverso tram a guida magnetica collegati a tutte le altre linee su ferro esistenti.

La metropolitana circolare. Al fine di creare un "distributore di flusso" nell'interno delle mura aureliane, il PSMS propone una nuova circolare con una metropolitana ad elevata compatibilità e, auspicabilmente, con soluzioni di superficie.

L'anello ferroviario. Al di là del mito della cosiddetta "cura del ferro", nei fatti non si è mai assegnata all'anello ferroviario una vera funzione di trasporto metropolitano. Ciò diventerà possibile inserendo l'anello in un sistema di trasporto pubblico su sede propria.

L'anello olimpico, ossia la "variante di Prati". Per le Olimpiadi del '60 si progettò un anello stradale poi realizzato in parte. Il PSMS prevede di recuperare l'idea origi-

segue a pag. 39

Con VISES i manager per l'Abruzzo

Energia pulita a Barisciano



Che cos'è VISES

Persone di buona volontà, ma anche molto attrezzate da un punto di vista professionale: questi sono gli uomini (e le donne) che, dietro la sigla VISES, lavorano per progetti di sviluppo e di solidarietà in Italia e all'estero. VISES ha una storia lunga, e i suoi interventi sono molti e in campi diversi: un volontariato che persegue iniziative dirette all'elevazione culturale, sociale ed economica delle popolazioni più bisognose e dei più deboli con progetti di sviluppo sostenibile. Quest'attività viene svolta in collaborazione con le ONG locali, con la consapevolezza che offrire la propria solidarietà significa trasmettere un know-how, lasciare una traccia che accresce la capacità di gestione locale seminando germi di giustizia e riscatto sociale.

L'incontro con Federmanager

Da qualche anno VISES ha incontrato Federmanager. Il più importante Sindacato di categoria dei dirigenti di azienda, guidato dal presidente Giorgio Ambrogioni, ha sostenuto i progetti di solidarietà promossi da VISES e ne ha proposti altri. Questo accordo sta comportando anche delle modifiche interessanti nella struttura di VISES, perché stanno nascendo dei gruppi di riferimento territoriali

che accrescono le possibilità d'intervento in Italia ed all'estero, dal punto di vista sia delle energie e dell'apporto professionale sia della raccolta dei fondi necessari per realizzare progetti. Con e per conto di Federmanager sono nati e sono in corso due progetti molto importanti: uno per soccorrere i terremotati d'Abruzzo e uno per istituire borse di studio nei Paesi del Corno d'Africa. Riguardo a quest'ultimo tema, le prime 10 borse di studio sono state destinate a studentesse etiopi meritevoli, per accrescere il contributo delle donne allo sviluppo del loro Paese.

L'intervento in Abruzzo

Ma in questa sede vogliamo sottolineare l'intervento in Abruzzo, che ha caratteristiche molto particolari: con la somma raccolta nei mesi scorsi, pari a 250 mila euro, si è deciso di realizzare un impianto di energia alternativa in un piccolo paese tra i più colpiti dal terremoto e che presenta le caratteristiche migliori per la costruzione e il funzionamento dell'impianto stesso. La scelta è caduta su Barisciano che usufruirà di un impianto che produrrà anche un surplus di energia pulita, dalla cui vendita quel Comune avrà una rendita annuale destinata ad opere di miglioramento del territorio devastato dal terremoto.

da pag.37

naria creando un collegamento tra Farnesina e Villa Doria Panphili che si snoda in galleria, subito a valle del tunnel Giovanni XXIII, fino a confluire sull'arteria che attualmente attraversa Villa Panphili. **Il nuovo GRA.** Sono previsti due interventi per migliorarne la funzione: estendere la costruzione di complanari e adeguare il collegamento delle consolari connotando-le di una nuova funzionalità; realizzare, in affiancamento, un TPL su sede propria con tram a guida magnetica. Il sistema sarà completato con due bretelle, una ad Ovest, Trionfale-Giovanni XXIII-Sacchetti-Newton, e una ad Est, Eur-Togliatti-A24-Saxa Rubra, prevedendo su alcuni tratti delle stesse una moderna linea tranviaria. Questa soluzione avrà il vantaggio di fluidificare il traffico lungo l'area orientale della città e costituirà una reale alternativa al traffico veicolare privato.

Il nuovo destino del Centro storico

Oggi, diversamente dal passato, la quasi totalità dei turisti si ferma dentro le mura aureliane. In futuro il Centro storico, pur non potendo

essere escluso dal circuito "turistico mordi e fuggi", dovrà diventare sede delle attività più innovative e ad alto valore aggiunto, nonché sede di un turismo d'élite nel quale patrimonio storico, cultura e natura si integrino con nuove attività turistiche eco-sostenibili. Ciò vorrà dire promuovere nuove centralità metropolitane come, ad esempio, Eur, direttrice Pontina, litorale sud, litorale nord, Parco di Veio, Tivoli-Guidonia, Castelli Romani, Parco dell'Appia antica e "sistema Tevere": tutte collegate alla maglia del trasporto metropolitano in sede propria.

Conclusioni

Il PSMS ha riscontrato il plauso di cittadini, utenti della strada e numerose associazioni, tanto di produttori quanto di consumatori. Non sono in verità mancate alcune professioni di scetticismo: è stato fatto osservare come anche le precedenti Giunte comunali, almeno negli ultimi 15 anni, avessero predisposto corposi piani di mobilità, compresa la "cura del ferro", per un impegno di capitali pari a svariate migliaia di miliardi delle

vecchie lire; ma nulla, o ben poco, di significativo è stato alla fine realizzato. Perché l'attuale Giunta dovrebbe riuscire là dove le altre hanno fallito?

La risposta, è stato detto dal ministro delle Infrastrutture e Trasporti Altero Matteoli, sta nello sfidare il mondo imprenditoriale privato ad investire nel progetto capitali propri attraverso lo strumento del project financing. Il ministro ha invitato i privati a riunirsi attorno un tavolo ad hoc, così come avvenuto a livello nazionale, con Ministero delle Infrastrutture, Ministero del Tesoro, Ance e Agi e grandi imprese del trasporto, comprese Anas, Ferrovie dello Stato, ecc., per trovare i 12 miliardi di euro necessari ad affrontare, e finalmente risolvere, la "patologia dei trasporti a Roma".

Tutti i relatori hanno convenuto sul fatto che "la risoluzione del problema di Roma può rimettere in moto l'energia potente di un progetto nazionale", facendo partecipare anche il resto del Paese ad un significativo salto di qualità. Ma perché questo salto si compia occorre coinvolgere tutti, pubblici e privati, in uno sforzo d'investimento strategico.

I NOSTRI RAPPRESENTANTI NELL'UNIONE REGIONALE CIDA LAZIO

Il Consiglio Direttivo SRDAI riunitosi il 12 gennaio scorso ha designato i rappresentanti del Sindacato Romano nell'Unione Regionale CIDA Lazio. Sono: Salvatore Senese, Paolo F. Cannavò e Maria Grazia Bertoni.

Ai nostri Colleghi i migliori auguri di buon lavoro.

Dove va il Project Financing?

di Paolo F. Cannavò, Presidente FECC, Federazione europea dei manager delle Costruzioni, cannavo.ur.cida@sr dai.it
Stefano Sansolini, Senior Advisor Project Management and Finance, ssansolini@libero.it

Sempre più spesso indicato come strumento di finanziamento di grandi opere, questo istituto sembra incontrare nel nostro Paese una serie di criticità, peraltro superabili, legate essenzialmente alla lentezza dei tempi di autorizzazione e al mancato concerto preventivo fra gli attori (spesso numerosi) coinvolti nei lavori



Lo strumento del Project Financing (PF), mirato alla realizzazione di opere di varia tipologia e complessità, può essere definito come “operazione di finanziamento di una specifica iniziativa economica, realizzata tramite un’entità costituita ad hoc dai promotori (società veicolo o società di scopo), in cui i flussi di cassa derivanti dalla gestione rappresentano la fonte primaria per la copertura del servizio del debito” (Nevitt, Fabozzi, 2000).

Rappresenta uno strumento moderno, basato sull’analisi della fattibilità del Progetto e della sua sostenibilità economico-finanziaria piuttosto che sul grado di solvibilità del debitore. È adatto al finanziamento di grandi opere infrastrutturali coniugando l’interesse del settore pubblico e della collettività mediante la realizzazione dei progetti in tempi

certi, con un corretto uso delle risorse ed attraverso il ricorso (partenariato pubblico-privato) a capitali privati messi a disposizione dal sistema bancario.

È nato negli Stati Uniti, diffondendosi poi in altri Paesi anglosassoni, principalmente nei settori delle grandi infrastrutture (miniere, autostrade, ferrovie, telecomunicazioni) e successivamente nei grandi impianti industriali, principalmente centrali di produzione di energia elettrica.

In Italia il PF per appalti di lavori pubblici è stato regolamentato dalla Legge Merloni del 1994, oggi sostanzialmente abrogata e sostituita dal Codice dei Contratti Pubblici (D.L. 163/06), ed ha avuto uno stimolo anche dalla liberalizzazione del mercato dell’energia elettrica (Decreto Bersani del 1999, in recepimento di una Direttiva Comunita-

ria del 1996) e dalle Convenzioni di vendita di energia elettrica, prodotta da fonti rinnovabili, alla rete nazionale a tariffe agevolate (CIP6 e poi Certificati Verdi).

Il PF, comunque, non è generalizzabile: i due casi di applicazione che seguono mettono in evidenza luci ed ombre nei processi attuativi in due diversi settori.

Il caso del “fotovoltaico”

Il ricorso allo strumento del PF per la realizzazione d’impianti di pro-

duzione di energia elettrica da fonti rinnovabili (fotovoltaico, eolico, biomasse, solare termodinamico) rappresenta un panorama di applicazioni confortanti. Fra queste, il settore fotovoltaico è sicuramente il più promettente. Se è vero infatti che l'Italia è sostanzialmente deficitaria di risorse energetiche proprie, ciò non vale certamente per l'“energia solare”. E comunque anche la Germania, di certo non altrettanto “soleggiata”, ha compiuto in questo settore passi importanti. In ogni caso, nel nostro Paese l'accelerazione maggiore tra le fonti rinnovabili si registra nella produzione di energia elettrica da impian-

ti fotovoltaici, aumentata dai 193 GWh del 2008 ai circa 1.000 (mille) GWh del 2009 (Rapporto 2009 del GSE - Gestore dei Servizi Energetici). Il Contatore fotovoltaico presente ed aggiornato nella home page del sito GSE riportava, alla data del 17 gennaio scorso, l'esistenza in Italia di circa 62 mila installazioni fotovoltaiche in esercizio (convenzionate con Conto Energia) per una potenza di circa 800 MW.

Quali le previsioni? Secondo un'analisi del Kyoto Club, l'Italia potrà raggiungere, burocrazia permettendo, la potenza di 1.500 MW di installazioni fotovoltaiche entro l'an-

no corrente, un risultato veramente considerevole. E stime analoghe dovrebbero essere confermate anche nel breve/medio termine, per una serie di ragioni:

- 1) numerosissime richieste di studi e progetti di fattibilità per diversi gigawatt per centrali fotovoltaiche multi-megawatt (si pensi che oggi la potenza più adottata per impianti posati a terra è 1 MWp) fanno ragionevolmente presagire una forte disponibilità ad investire nel settore;
- 2) è in atto una notevole riduzione del costo dei moduli fotovoltaici (che costituiscono l'unico componente tecnologicamente avan-



zato di tali impianti), dovuta al progressivo superamento dei colli di bottiglia della produzione di silicio e wafer e, soprattutto, alla produzione cinese;

- 3) la revisione delle tariffe incentivanti del ritiro dedicato di energia elettrica praticate dal GSE, che si definiranno in prossimità del raggiungimento del tetto dei 1.200 MW, non dovrebbe costituire un freno determinante agli investimenti nel settore, viste le altre opportunità di riduzione dei costi di realizzazione;
- 4) si registra una discreta “disponibilità” del sistema bancario a finanziare il Progetto, di solito a basso rischio e con un limitato valore d’investimento, a fronte dell’esito positivo di due diligence tecnica e legale affidate a consulenti qualificati, designati dall’istituto finanziatore;
- 5) il GSE, a fronte del D.M. 19 febbraio 2007, mantiene in atto una efficace informativa e guida in materia e, a decorrere dall’11 gennaio 2010, ha adottato una nuova procedura di formalizzazione e sottoscrizione delle Convenzioni in Conto Energia al fine di agevolare ulteriormente l’iter burocratico di concessione dell’incentivo;
- 6) non va dimenticato, da ultimo, che proprio il taglio degli incentivi al fotovoltaico recentemente adottato, anche se per ragioni diverse, dalla Germania e dalla Spagna dovrebbe favorire ad indirizzare i potenziali investitori stranieri verso il nostro Paese.

Un tipico case study di iniziativa in PF di un impianto fotovoltaico può riferirsi ad un’installazione “posata a terra” di 1 MWp, ubicata nell’Italia meridionale su un terreno a destinazione agricola, per la quale si dispone di contratto di locazione di durata ventennale e per il quale è stata già ottenuta l’autorizzazione unica alla costruzione. Tale impianto richiede inoltre un cavidotto, interrato od aereo, di lunghezza minore di 500 metri per la connessione alla rete a media tensione dell’Enel.

Un impianto siffatto si può realizzare in 4-6 mesi a partire dal perfezionamento del contratto di appalto, ma il tempo necessario per portare a compimento tutto l’iter autorizzativo/amministrativo si aggira intorno ai 18 mesi, anche se cominciano a presentarsi “casi fortunati” intorno ai 12 mesi. Senza entrare in altri dettagli tecnici, l’iniziativa presenterebbe i seguenti aspetti di opportunità:

- a) costo d’investimento: 4 milioni di euro, di cui circa il 50% per l’acquisto dei moduli fotovoltaici (si ha però notizia d’iniziative equivalenti a circa 3,5 milioni di euro, con tendenza a scendere verso i 3 milioni);
- b) costo annuo di gestione: 120 mila euro. L’impianto, con una vita utile di almeno 20 anni, pari alla durata del Conto Energia, non richiede personale operativo né guardiania fissa in sito;
- c) produzione di energia elettrica attesa al punto di consegna Enel: 1.350.000 kWh/anno;

- d) tariffa incentivante da Convenzione Conto Energia (anno 2010): 0,346 euro/kWh;
- e) ricavi totali da vendita di energia (compresa tariffa incentivante): 580.000 euro;
- f) margine operativo lordo: 460.000 euro.

Tutti i dati sopra evidenziati, riferiti al 2009/2010, vanno inseriti e modellati in un Piano Economico Finanziario (PEF) ventennale, che tenga conto dell’evoluzione nel periodo dei medesimi per dimostrare la sostenibilità e la redenzione del debito del PF nel periodo di ammortamento usuale di 10 anni.

È questa, sicuramente, la parte più impegnativa della gestione dell’iniziativa, in quanto è l’elemento determinante per la bancabilità della medesima e per far sì che la promessa di finanziamento, supportata anche dall’esito positivo delle due diligence, si trasformi in un impegno (financial close) con il perfezionamento del contratto di finanziamento e la conseguente erogazione.

Il caso del waterfront del Porto di Napoli

Nel 2005 l’Autorità portuale del Porto di Napoli, il Comune e la Provincia di Napoli e la Regione Campania, attraverso la società di scopo Nausicaa tra loro costituita nel 2003, aggiudicarono al Gruppo di progettazione coordinato da M. Euvé - in vista di una realizzazione attraverso gli strumenti di PF - la vittoria del Concorso per la riqualifi-



cazione dell'area monumentale del Porto stesso, bandito nel 2004: 310 mila metri cubi, di cui 50 mila fuori terra, 1.350 posti auto, 70 mila metri quadrati di percorsi e spazi pubblici.

Il gruppo Euvé ha iniziato la progettazione definitiva nel 2007, consegnando nel 2008 un Progetto sul quale dovrà esprimersi una Conferenza dei servizi che - verosimilmente - ne richiederà un adeguamento. Il Progetto utile per il PF sembra quindi ancora lontano, e ancora più lontane appaiono le gare d'appalto.

Si può quindi stimare che iniziative di rilevanza paragonabile richiedano un arco di tempo di circa 10 anni per arrivare dalla formulazione di un bando all'apertura dei primi cantieri, mentre i tempi europei si possono "stimare", in un contesto analogo, in circa la metà: 5 anni.

Si evidenzia così una prima area di criticità: quella degli aspetti procedurali e amministrativi. In effetti

l'approccio positivo seguito per Napoli mostra, "per differenza", che troppo spesso l'avvio di iniziative in PF tende a dare per scontate le convergenze necessarie tra le autorità che hanno competenza sulle opere interessate.

Inoltre gli immancabili ricorsi - che possono essere avviati durante l'intero iter progettuale e autorizzativo fino all'apertura dei cantieri - sembrano costituire una fase prevedibile del processo, in grado di annullare parti cospicue dei vantaggi del PF sulla riduzione dei tempi; sarebbe bene affrontarli con procedure specifiche semplificate.

In questo quadro si potrebbero definire dall'inizio le modalità di finanziamento di ogni sottosistema di un intervento, considerate le forti implicazioni che ciò avrebbe sia nell'impostazione dei progetti, sia nelle fasi di realizzazione, sia - in ultimo - nella semplificazione di un'ingegneria finanziaria che sembra voler autogiustificarsi e ripiegare su se stessa.

Una ulteriore criticità si può individuare nell'apprezzamento della reale complessità di una infrastruttura. Secondo le conclusioni degli studi compiuti tra gli altri da Prigogine, Turing, Poincaré e, addirittura, Leibniz, una delle caratteristiche di un "sistema complesso" è il suo continuo permanere in condizioni di equilibrio instabile e, quindi, la sua estrema sensibilità alle più piccole perturbazioni interne ed esterne.

Da questo punto di vista è preferibile e conveniente, per tutti gli attori di tali processi, una fase preliminare per la definizione dei contenuti condivisi e non più modificabili dei bandi e delle progettazioni, con un più efficace apprezzamento delle interdipendenze. Fra l'altro, definite "vision" e "mission" di un intervento complesso, è necessario condividerle con continuità in una prospettiva di confronto nei tempi lunghi con il corpo sociale e con gli attori istituzionali.

Come battere la “recessione umana”?

di Armando Bianchi

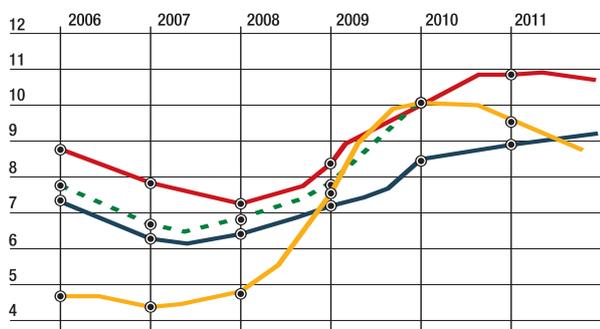
Con il passare dei mesi risulta confermata la previsione di chi vede, nella lenta risalita in atto dei vari Pil nazionali, compreso quello italiano, una condizione necessaria ma non sufficiente per la ripresa dell'occupazione. Anzi, questa è prevista, per tutto il 2010, in ulteriore diminuzione. Ciò impone il ripensamento di una serie di principi che, prima della crisi, sembravano inviolabili



DISOCCUPAZIONE ALTA A LUNGO IN TUTTI I PAESI

Dati destagionalizzati. In percentuale della forza lavoro

— Eurozona — Usa — Italia
- - - Italia - incluso equivalente forza lavoro di ore di cig erogate



Dal recente incontro annuale tenutosi nella cittadina svizzera di Davos fra esponenti politici ed eminenti studiosi di economia internazionale, ci si attendevano significative indicazioni riguardo a una “exit strategy” mondiale che fornisse linee guida chiare da seguire per sostenere il dopo crisi. In realtà, la montagna ha partorito il topolino.

Tutti, dagli esponenti di governo agli studiosi più autorevoli, convergono sul fatto che la fase acuta della crisi è

alle spalle; nel contempo, però, le aspettative future sono molto incerte e, soprattutto, differenziate fra le realtà dei vari Paesi. Insomma, una “economia globalizzata affrontata con politiche localistiche”.

È vero che tutti dicono “indispensabile” una nuova disciplina dei mercati finanziari, ma non c’è accordo sui livelli di controllo e, soprattutto, non è solo disciplinando la speculazione che si ridà slancio alla ripresa. La cultura che in questi anni ha privilegiato la redditività finanziaria, rispetto alla remunerazione da impresa, è dura ad essere rimossa: l’imprenditore, soprattutto la grande azienda, tende sempre di più a fare il finanziere e meno a correre i rischi d’impresa.

Contro la crisi, iniezioni massicce di liquidità

I Paesi guida hanno tutti affrontato la fase acuta della crisi immettendo crescente liquidità nel sistema, a sostegno sia degli istituti di credito sia dei settori portanti dell’economia. In tal modo si sono accentuati gli sbilanciamenti dei conti pubblici, e anche Paesi tradizionalmente più “virtuosi” come Germania, Giappone e Regno Unito hanno aumentato i deficit di bilancio e l’indebitamento complessivo. In molti casi, poi, la crisi finanziaria ha scoperto alcune illusioni di virtuosità economica, come Irlanda e Spagna, e nel contempo ridimensionato il giudizio negativo verso Paesi come l’Italia in cui l’indebitamento pubblico è mitigato dal forte risparmio privato.

Da parte di alcuni santuari economici l’eccessivo indebitamento dello Stato a sostegno dell’economia è stato criti-

cato paventando un indebolimento delle teorie iperliberiste che hanno prevalso negli ultimi anni come linee vincenti per il benessere. Ma senza far ricorso a discussioni di tipo filosofico, il pragmatismo di chi governa non aveva altre vie d'uscita: andava prima salvaguardata la tenuta sociale.

Il dibattito fra liberismo ed economia partecipata è appena sopito, ma è certo che riemergerà. Dalla crisi acuta stiamo lentamente uscendo, ma non tutto tornerà come prima. In primo luogo, sembra definitivamente caduta la correlazione fra crescita del Prodotto interno lordo ed espansione dell'occupazione: l'aumento del Pil è considerato condizione necessaria ma non sufficiente a garantire lo sviluppo dell'occupazione, soprattutto della buona occupazione. Il consigliere economico del presidente USA Barack Obama, Larry Summers, ha sintetizzato la situazione in una frase: "Siamo in presenza di una ripresa statistica accompagnata da una recessione umana".

L'Italia sconta i propri deficit strutturali

In tale contesto la situazione italiana è ancor più complessa, anche se le stime di ripresa per il 2010 sono un po' più ottimistiche di qualche mese fa: Confindustria prevede per l'anno in corso un incremento del Pil pari al +1,1% mentre l'Ocse, un po' più prudente, ci attribuisce un +0,8%. Ma poiché l'Italia viene dal -4,9% del 2009, ciò significa che ai ritmi attuali ci vorranno almeno quattro anni per recuperare la condizione pre-crisi; condizione, peraltro, nella quale i



Larry Summers: "Siamo in presenza di una ripresa statistica accompagnata da una recessione umana"

tassi di sviluppo nazionali risultavano inferiori a quelli dei principali competitors internazionali. Dall'altra parte, la disoccupazione attesa in Italia, già prossima al 7% nel 2009, è prevista crescere fino al 9%.

I nodi che impediscono all'Italia di crescere di più sono strutturali e persistenti. In primo luogo l'enorme debito pubblico, che nel 2009 ha sfiorato il 115% del Pil, e poi il ritardo nelle infrastrutture, l'evasione fiscale accompagnata all'eccessivo carico tributario verso chi produce, la bassa produttività, ecc.

Confindustria ha lanciato le scorse settimane un messaggio del tutto condivisibile: la ripresa, anche se lenta, c'è ma va realizzato un progetto-programma di medio periodo (4 anni); e, sull'onda di questa linea, ha avviato uno studio che verrà presentato entro marzo. In effetti, le soluzioni per uscire dall'attuale situazione non sono semplici né rispondono a formule tecniche: possono essere solo di tipo politico, e richiedono anche un ripensamento di alcuni concetti e principi che, prima della crisi, venivano considerati valori sacri e inviolabili.

Sarà necessario rivisitare e aggiornare accordi come quello di Maastricht, nato in anni (i primi Novanta) in cui il quadro di riferimento era completamente diverso. E, di fatto, sotto la spinta della crisi, più di un principio fissato è stato concretamente superato. Lo stesso approccio al concetto di globalizzazione va rivisto, perché il suo evolversi sta denunciando effetti perversi che invadono anche settori ed ambiti economici per i quali non era immaginabile, fino a poco tempo fa, registrare squilibri.

Ad esempio, settori strategici come quello della raffinazione dei prodotti petroliferi stanno entrando in crisi profonda, fino alla cassa integrazione, sotto la pressione di Paesi come Cina e India che operano in condizioni di vantaggio assolutamente non paragonabili.

Ancora una volta, dunque, le soluzioni prima che tecniche saranno e dovranno essere politiche. In ciò i dirigenti dovranno giocare un ruolo attivo, come portatori dei principi di efficienza e non come spettatori muti di una realtà che, comunque vada, li vedrà coinvolti.

TFR: prima di firmare con l'azienda, fate bene i conti...

a cura dell'avv. Stefano Minucci

Egregio Avvocato,

circa dieci mesi dopo aver sottoscritto un verbale di conciliazione in sede sindacale ho appreso, grazie alla verifica dei conteggi aziendali effettuata dalla Vostra Sig.ra Priolella, che l'azienda aveva ommesso di computare, ai fini del calcolo del TFR, la retribuzione variabile corrispostami nel 2001 e nel 2002.

Ho scritto all'azienda chiedendo il pagamento della quota di TFR derivante dai predetti emolumenti, ma la stessa mi ha risposto che nulla era dovuto in quanto, con la firma del verbale di conciliazione, avevo rinunciato ad azionare qualsivoglia pretesa e/o diritto.

Ritengo tale posizione ingiusta e lesiva dei miei diritti, in quanto l'azienda mi ha comunicato l'importo del TFR e delle competenze finali soltanto 15 giorni dopo la firma del verbale di conciliazione. Che cosa posso fare?

Mi corre l'obbligo di iniziare la trattazione del tema sottopostomi con una raccomandazione diretta proprio ad evitare, a coloro che in futuro dovessero ricevere dall'azienda un verbale di risoluzione consensuale del rapporto, di doversi confrontare con le complesse problematiche da Lei denunciate. È infatti necessario pretendere dall'azienda l'inserimento, in calce all'articolo del verbale di conciliazione relativo alle rinunce,

della seguente frase: "Resta salva la mera verifica contabile del TFR e delle competenze finali sulla base delle buste paga". Con il suddetto meccanismo si eviterà infatti che emolumenti riportati nelle buste paga, ma non computati dall'azienda ai fini del calcolo del TFR, vengano poi "travolti" dalla rinuncia omnicomprensiva manifestata dal dirigente, per lo più in sede sindacale.

Fatta questa doverosa premessa a be-



neficio dei nostri lettori, qui di seguito evidenzio come tratterei la Sua questione in un'eventuale causa, fermo restando che la via si presenta a dir poco in salita, sia per la complessità della questione sia, soprattutto, per la (naturale) ritrosia dei nostri giudici a dover giudicare una controversia (apparentemente) risolta dalla firma di un verbale di conciliazione sottoscritto dalle parti.

L'esatto TFR è un diritto "irrinunciabile"

Da quanto da Lei descritto, appare evidente come ci si trovi dinnanzi ad una richiesta di pagamento che si fonda esclusivamente su un'operazione di natura contabile, e cioè il calcolo matematico del TFR effettuato sulla base degli importi effettivamente corrisposti dall'azienda e riportati nelle buste paga.

Ciò è fondamentale, in quanto dev'essere subito chiarito come non vi sia alcun tentativo, da parte Sua, di rivendicare diritti di natura sostanziale (quali, ad esempio, aumenti retributivi, scatti di anzianità, ratei di tredicesima mensilità, premi di produzione, indennità di ferie non dovute, indennità di trasferta, rimborsi spese, ecc.) che, come Lei certamente saprà, sono stati oggetto di specifica e valida rinuncia.

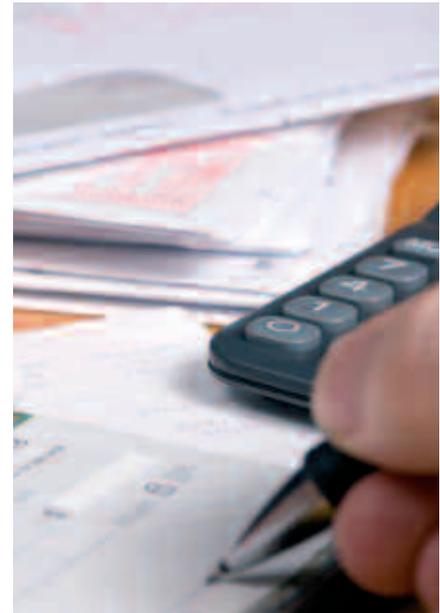
Chiarito quanto sopra, si tratta di individuare la portata della rinuncia da Lei espressa con la sottoscrizione del citato verbale di conciliazione, e cioè se detta rinuncia debba intendersi, per volontà delle parti, estesa anche all'eventuale differenza fra il Trattamento

di fine rapporto giuridicamente maturato e dovutoLe, e quello successivamente corrispostoLe dall'Azienda.

La risposta a tale quesito non può che essere negativa, per il semplice fatto che alla data della sottoscrizione del verbale di conciliazione, il TFR non solo non Le era stato corrisposto ma non era ancora stato neanche calcolato. Condividere l'impostazione dell'azienda, pertanto, significherebbe escludere in radice il Suo diritto ad effettuare una verifica meramente contabile del TFR a Lei corrisposto successivamente alla firma della conciliazione.

Nonostante il carattere generale delle espressioni usate dalle parti, l'art. 1364 c.c. ci insegna che il contratto non può comprendere altro che "gli oggetti sui quali le parti si sono proposte di trattare"; fra tali oggetti non è certamente compresa la rinuncia del ricorrente al diritto del TFR maturato, essendone stata prevista la corresponsione successivamente alla firma del verbale, con conseguente diritto di controllarne il relativo importo sulla base delle buste paga consegnate dalla stessa azienda nel corso del rapporto.

Del resto, se si dovesse condividere il ragionamento giuridico della sua ex società, dovremmo necessariamente concludere che anche nell'ipotesi in cui quest'ultima avesse deciso di pagarLe solo una minima parte del TFR da Lei maturato, Lei non avrebbe potuto muovere alcuna obiezione all'azienda perché impedito dalla pattuizione contrattuale del verbale relativa alle rinunce su qualsivoglia diritto. Se tale rilievo fosse esat-



to, la pattuizione sarebbe nulla ex art. 1355 c.c., in quanto l'adempimento sarebbe rimesso alla discrezionale volontà di una delle parti.

Una siffatta interpretazione, peraltro, dev'essere respinta in quanto contrastante con il principio di conservazione del contratto sancito nell'art. 1367 c.c., il quale stabilisce che il contratto, o la singola clausola di esso, deve essere interpretato nel senso in cui possa avere qualche effetto, "anziché in quello secondo cui non ne avrebbero alcuno".

Tutto ciò premesso, rinnovo la raccomandazione (per non dire l'ordine) espressa in premessa, e cioè quella di riservarsi un meccanismo di verifica del TFR e delle competenze finali oppure, in alternativa, di farsi consegnare dall'azienda, prima della sottoscrizione del verbale di transazione, il conteggio analitico ed assicurarsi di aver effettuato presso il proprio Sindacato di appartenenza, sempre prima della firma del verbale, la verifica dei conteggi predisposti dall'azienda.

Le strutture e i servizi del Sindacato per i Soci

Tel. centralino: 06.441708.1

Attraverso l'opera di personale e consulenti specializzati, il Sindacato fornisce ai Soci e alle Rappresentanze Sindacali Aziendali assistenza e supporto in merito alle norme contrattuali, alle disposizioni di legge in materia di lavoro e di regimi di previdenza ed assistenza sanitaria nonché in tutti i campi che riguardano il rapporto di lavoro dirigenziale.

CENTRALINO

Marta Sabuzi - int. 10 (sabuzi@sr dai.it)

•••••

UFFICIO SEGRETERIA, PRESIDENTE E SEGRETARIO

Cristina De Angelis - int. 13 (deangelis@sr dai.it)
Delia Di Stefano - int. 14 (distefano@sr dai.it)

•••••

AMMINISTRAZIONE

Donatella Marinelli - int. 15 (marinelli@sr dai.it)

Mattino - dal lunedì al venerdì 9-13

•••••

UFFICIO ISCRIZIONI

Patrizia Spaziani - int. 16 (spaziani@sr dai.it)
Maddalena Catani - int. 21 (catani@sr dai.it)

Mattino - dal lunedì al venerdì 9-13 -
Pomeriggio - dal lunedì al giovedì 15-18

•••••

UFFICIO COMUNICAZIONE

Irma Forleo - int. 19 (forleo@sr dai.it)
Valeria Pulcinelli - int. 29 (pulcinelli@sr dai.it)

•••••

UFFICIO CONTRATTUALE SINDACALE (RAPPORTI CON LE R.S.A.)

Maria Grazia Cancia - int. 20 (cancia@sr dai.it)

Solo per appuntamento tramite gli Uffici di Segreteria

•••••

UFFICIO PREVIDENZA E ASSISTENZA

Dr. Enzo Crescentini
Nicoletta Prioletta - int. 22 (prioletta@sr dai.it)

Solo per appuntamento tramite gli Uffici di Segreteria

•••••

UFFICIO LEGALE, E VERTENZE

Avv. Franco Minucci
Avv. Stefano Minucci (legale@sr dai.it)

Solo per appuntamento (Sig.ra Catani - int. 21)

CONSULENZA LEGALE SU QUESTIONI DI NATURA PENALE

L'attività di consulenza viene prestata gratuitamente - per le fasi consultive propedeutiche - dall'Avv. Caterina Di Marzio in favore degli iscritti SRDAI, dei loro familiari di primo grado e conviventi.

Studio legale Avv. Caterina Di Marzio
Tel./Fax: +39.06.7725.0575 (studiolegdimarzio@virgilio.it)

•••••

SPORTELLO FASI

Di questo servizio possono avvalersi tutti gli iscritti al Fasi, in servizio o in pensione, iscritti o non iscritti al Sindacato per presentare le pratiche o per chiarimenti riguardanti i rimborsi.

Nicoletta Prioletta - int. 22 (prioletta@sr dai.it)
Mariagrazia Assorgi - int. 38 (assorgi@sr dai.it)

Mattino - lunedì, mercoledì, venerdì 9-13

•••••

SPORTELLO DI ORIENTAMENTO PER DIRIGENTI IN MOBILITÀ

Presso gli Uffici del Sindacato è attivo, da qualche anno, lo Sportello di Orientamento, un servizio gratuito che viene svolto da Promos BPI Italia, Società qualificata con la quale il Sindacato ha sottoscritto una convenzione.

Il servizio si propone di offrire una consulenza riservata ai dirigenti che desiderano o sono obbligati a riconsiderare il proprio rapporto con l'azienda e/o la professione. La consulenza si articola in tre colloqui riservati con un esperto del mercato del lavoro.

Si invitano i colleghi che si trovano in situazioni di disagio lavorativo all'interno dell'azienda o che sono in mobilità, ad avvalersi di questa opportunità prendendo appuntamento tramite gli Uffici di Segreteria del Sindacato.

Per i dirigenti in mobilità che intendano inserirsi nella banca dati dell'Agenzia Lazio Lavoro, è attivo presso il Sindacato lo Sportello Dirigenti in mobilità per svolgere gli adempimenti necessari.

Maria Grazia Cancia - int. 20 (cancia@sr dai.it)

•••••

SPORTELLO DI CONSULENZA LEGALE IN MATERIE ESTRANEE AL RAPPORTO DI LAVORO

Avv. Stefano Minucci (legale@sr dai.it)

La consulenza, che relativamente al primo incontro sarà gratuita, riguarderà il diritto di famiglia, le locazioni ed il condominio, nonché ogni tipo di questione contrattuale e commerciale; potrà essere fruita anche dal coniuge e dai figli.

Solo per appuntamento (Sig.ra Catani - int. 21)

Per contattare i nostri Uffici e prendere appuntamenti, i recapiti:
Tel. 06.441708.1 - Fax 06.44.04.705 - info@sr dai.it - www.sr dai.it