

ran parte degli articoli di questo numero sono dedicati all'incontro che si è tenuto il 5 luglio scorso a Roma sul tema dei percorsi di sviluppo dei giovani dirigenti nella nostra azienda e più in generale su come i giovani manager crescono nel Gruppo FS.

Ringraziamo ancora Gabriele Gabrielli, nuovo responsabile delle risorse umane del Gruppo FS, e Angela Savino, Coordinatore del Gruppo Giovani Dirigenti di Federmanager, Mario Cardoni, Vice Direttore Generale di Federmanager, Stefano Cuzzilla, Presidente del Sindacato Romano Dirigenti d'Azienda per il loro intervento e naturalmente tutti i colleghi che hanno partecipato.

L'evento è stato prima di tutto un'occasione di dialogo fra i dirigenti e l'azienda ed auspichiamo che sia il seme per lo sviluppo di un canale di comunicazione aperto e costruttivo: da parte nostra come Assidifer faremo seguito all'iniziativa proponendo in seguito altre opportunità.

La comunicazione è senza dubbio, infatti, una delle maggiori necessità che si rilevano in questo momento nella nostra azienda, viste le sfide che ci attendono per il risanamento e lo sviluppo del Gruppo e la necessità del coinvolgimento e della partecipazione di tutti.

L'incontro testimonia inoltre la volontà di lavorare come Assidifer in piena partecipazione con Federmanager, con grande desiderio di apertura anche all'esterno.

Venendo ai temi dell'incontro, vogliamo innanzitutto evidenziare che aver dedicato l'evento ad approfondire le tematiche più proprie della fascia giovane della dirigenza, non nasconde alcuna intenzione di contrapposizione fra generazioni e siamo del parere che il ricambio generazionale può e deve essere gestito senza inutili conflitti.

A dire il vero non ci sentiamo più nemmeno così giovani: abbiamo mediamente raggiunto i quarant'anni, alle spalle



quasi 15 anni di esperienza in azienda, di cui almeno 6 in posizione dirigenziale: ci sentiamo nel pieno della nostra maturità professionale e fortemente orientati al raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo, con un forte e diffuso senso del lavoro di squadra.

Certo avvertiamo la necessità di ridefinire con ottica rinnovata i percorsi di sviluppo, che dovranno consentire ai dirigenti dell'azienda di crescere professionalmente, assicurando una managerialità a tutto tondo, interaziendale ed aperta all'esterno.

In questo contesto risultano fondamentali gli strumenti di formazione, negli ultimi tempi sicuramente trascurati, con svantaggio dei giovani che più di recente sono stati inseriti in posizione dirigenziale.

E' per questo che con grande impegno come Assidifer stiamo perseguendo, unitamente all'azienda ed in particolare con Amadea Pennacchi, responsabile della Formazione nel Gruppo FS, un progetto formativo per i dirigenti, finanziato con i fondi di Fondirigenti, finalizzato a consolidare la cultura d'impresa e l'attenzione al valore. Sarà questo uno dei primi tasselli per rinnovare il ruolo del manager di FS, orientarlo con maggiore efficacia agli obiettivi aziendali e creare le condizioni per una maggiore apertura.

Tornando all'incontro, vogliamo ringraziare i colleghi che sono intervenuti con le loro testimonianze ed hanno portato le esperienze ed i punti di vista maturati nelle diverse realtà aziendali: leggerete nel corpo del giornale il loro intervento.

A fattori comuni è emersa senza dubbio la forte motivazione, la sostanziale positività del percorso vissuto in azienda, la professionalità ed esperienza maturata, il grande impegno ed il forte senso di squadra per costruire quotidianamente i risultati attesi, il desiderio di misurarsi con traguardi ambiziosi.

C'è però la necessità di ridare un quadro di regole chiare nei rapporti fra dirigenti ed azienda, fortemente agganciati ai criteri di merito ed al riconoscimento delle posizioni, senza penalizzazioni per i più giovani.

Gabriele Gabrielli ha eviden-

ziato le prime iniziative intraprese, auspichiamo ora di vedere presto la concretizzazione dei primi risultati attesi.

Nannina Rui



SISTEMA FERROVIE
PERIODICO DELL'ASSIDIFER

FNDAI

ANNO 16°

N° 8/2007



Siamo quasi ad un anno dopo!

Se Celentano (Adriano, e non il nostro Segretario Nazionale Giuseppe) fosse stato presente all'apertura dei lavori del Consiglio Nazionale del 5 luglio scorso lo avrebbe certamente definito "lento". Sembrava di essere ad agosto: arrivo dei colleghi alla spicciolata e titubanza ad intervenire dopo la relazione del segretario Generale Nicola Tosto. Il torpore è durato poco più di una ora, poi la sala si è riempita e l'atmosfera è diventata tanto "rock" da portare i più alla richiesta di concludere i lavori con una mozione incisiva.

Gli interventi che si sono succeduti, pur differenti nei particolari, avevano una matrice comune e simile a quella del passato: le decisioni arrivano sempre dall'alto senza coinvolgimento preventivo, spesso gli impegni presi da "chi sta più in alto" non vengono rispettati proprio da "chi sta più in alto" con ripercussioni negative specie sulle attività dei colleghi che operano in prima linea, sia nei rapporti con i collaboratori, sia nei rapporti con le rappresentanze sindacali. E non basta, pare si vada sempre più diffondendo la convinzione, in "chi sta più in alto", che i colleghi di trincea non conoscano a fondo il loro territorio ed i propri uomini e che chi non si allinea è "amante del vecchio".

Ma è questa la squadra che circa un anno fa il nuovo AD intendeva costruire? Una squadra di dirigenti con i quali non si dialoga, ai quali non si risparmiano plateali rimproveri a volte anche in sede pubblica?

Il tempo corre e spesso non ci si accorge. Corre tanto che al rientro dalle ferie estive saremo ad un anno esatto dalla nomina dell'Ing. Moretti alla guida del Gruppo FS, nomina avvenuta, appunto, l'8 settembre del 2006. Dopo il riposo occorrerà fare un po di conti per capire bene cosa è cambiato, quanto delle sue dichiarazioni sono diventate realtà e per dare risposta ad alcuni interrogativi.

Il primo incontro del 20 settembre 2006 fece ben sperare: "...occorre che le persone vengano correttamente impiegate, che vengano valorizzate, che vengano date a tutti le stesse opportunità. Occorre che si sia più consapevoli dei nostri valori coniugando la potenzialità con le capacità, fino ad arrivare ad un giusto equilibrio

seguito un percorso graduale". Si sta facendo?

Ancor di più entusiasmo, e alimentò nuove speranze, il ricco intervento dell'A.D. al Congresso Nazionale di Campora San Giovanni del successivo mese di ottobre. Mi piace ricordarne, e riportare integralmente per non dimenticare, alcuni passi.

"Per cambiare questa rotta non basta un buon capitano, ma serve un grande equipaggio. Se non si lavora in maniera coordinata, in perfetta trasparenza, con la volontà di raggiungere tutti insieme un unico obiettivo - che è poi quello di far invertire la rotta e portare la nave in acque più sicure - il solo capitano non è sufficiente." Siamo sicuri che Mauro Moretti sia ancora convinto di ciò?

Ed ancora: "Credo che non siano i tavoli delle trattative, più o meno visibili, a fare le cose: l'importante è dircele, quelle cose, in maniera chiara, e stabilire un metodo di confronto che, in alcuni casi, significa portare alla condivisione completa delle scelte, ed altre volte no! In quest'ultimo caso cosa succede? Succede che chi è a capo di una Azienda si assume la responsabilità delle sue scelte e con coraggio, se ci crede, va avanti, sfidando anche l'impopolarità. Di queste scelte impopolari credo che ne dovrò fare parecchie ma sono sicuro che avrò la comprensione di ognuno di voi, anche se magari non la condivisione in termini di Organizzazione. Perché è giusto che un'Organizzazione come la vostra, che ha un ruolo di rappresentanza di uomini, soprattutto di quelli che sono maggiormente in difficoltà, a volte possa non condividere totalmente quelle che sono le politiche dell'azienda, le sue strategie, gli obiettivi e il suo modo concreto di operare." Il confronto vi è stato?

Ed ancora. "Coraggio per operare una svolta, rispetto delle persone, riconoscimento dei ruoli, ma anche confronto aperto, trasparente e leale per poter dare un contributo positivo alle sorti dell'azienda: questo è l'intento che mi pongo. Come fare per invertire la rotta? Non si può stare dietro ai manuali che consigliano prima di fare la politica, poi via via... Qui si deve lavorare in settori diversi e, nello stesso tempo, in parallelo." Si sta operando in tal modo?

"Il primo grande compito è quello di ricostruire un squadra di riferimento, intesa come organizzazione di verti-

ce." Mi pare che questo, almeno in parte, sia stato fatto. Ed il resto? "Le azioni successive saranno quelle di fare cose analoghe per i livelli inferiori nelle due Società più grandi e per le prime linee delle Società minori. Non ho alcuna intenzione di fare "purghe", né fare operazioni di rapida sostituzione di interi gruppi dirigenti."

Importante anche l'incoraggiamento a dir la propria: "Voi avete un rapporto individuale e fiduciario con l'Azienda che presuppone che non si dica soltanto "sì", ma si sappia dire anche diversamente da "sì" e, in maniera argomentata, si sappiano porre le questioni e le critiche." Chi faceva allora queste affermazioni, ha sentore che oggi il clima è tale che tanti hanno addirittura "paura di parlare"?

Una linea decisa, invero, era stata dichiarata sia al Congresso "Voglio fare un ribaltone che comporta per ognuno di noi un cambio di abitudini! Perché a volte anche noi siamo piuttosto "molliti" e non va più bene", sia nel Convegno del 12 aprile scorso "Ognuno di noi si deve adattare ai processi di cambiamento, deve costruire, proporre, fare, battere perché le sue idee valgano. L'impresa deve svecchiarsi, deve stimolare conoscenze, deve essere capace di proporre occasioni di attività che siano capaci di dare contributo allo sviluppo dell'impresa. Ci sono posizioni da dirigenti che di fatto non lo sono, a volte sono attività da segretario. Occorre dare valore nei compiti e nelle responsabilità perché i dirigenti son responsabili di costi e di ricavi. Il merito va commisurato al contributo che si dà all'impresa. bisogna avere a capo persone che hanno voglia di cambiare". Siamo sicuri che la linea adottata è coerente ed è capace di costruire quell'equipaggio che serve al capitano per invertire la rotta?

Un famoso apologo andreottiano recitava: "c'è chi pensa di risanare le ferrovie e c'è chi pensa di essere Napoleone". Non è che abbiamo trovato chi sa far da solo entrambe le cose?

Utilizziamo le prossime ferie per riflettere e per riordinare con serenità le idee. Al rientro, comunque, occorrerà tirare le somme, sia come sindacato, sia come dirigenti dell'Azienda.

Giorgio Asunis

Giovani e meno giovani: voglia di contare

Il 5 luglio scorso è stata una giornata intensa e positiva per Assidifer. Nella mattinata il Consiglio Nazionale e nel pomeriggio l'incontro con una cinquantina di giovani dirigenti. I temi trattati in definitiva sono stati gli stessi e l'approccio ai problemi non molto diverso. Il ruolo, prima di ogni altra cosa e, poi, la comunicazione, il clima interno, la valutazione delle performances, le politiche incentivanti, la retribuzione.

Naturalmente il tutto è ruotato intorno al Piano di impresa, a come i dirigenti possano contribuire a realizzarlo.

Chi si aspettava una polemica generazionale tra vecchi e giovani dirigenti, si è dovuto ricredere. Anzi. La richiesta esplicita dei più giovani è stata quella di essere "assistiti" nel loro percorso di carriera in azienda.

Questo non vuol dire che non si sia discusso e riconosciuto urgente il tema di un sostanziale ricambio generazionale. Sul tema semmai è stato invocato maggior coraggio, ma nel rispetto delle professionalità, e, soprattutto, della dignità delle persone, prima che dei dirigenti. Evidente è risultata a tutti i presenti la voglia di stare insieme, di discutere insieme, i problemi strategici ma anche quelli quotidiani. Per questo è stata molto apprezzata, soprattutto dai colleghi più giovani, l'iniziativa Assidifer di farli incontrare e dare spazio alle loro idee ed ai loro bisogni.

Anche perché il Sindacato è rimasto uno dei pochi luoghi dove questo può avvenire, con grande libertà. Perché, è inutile nascondere, in altre sedi si ha l'impressione (e spero che sia solo una impressione) che il dissenso non sia gradito.

E' un vero peccato, perché tutti gli interven-

ti hanno manifestato un senso di appartenenza fortissimo, ma nello stesso tempo una sensazione di non essere protagonisti, quasi di non essere "titolari" di una squadra che si accinge a giocare una partita difficile e decisiva per le sorti stesse della Società.

Consiglio Nazionale del 5 luglio 2007

MOZIONE

Il Consiglio Nazionale, a fronte di un piano d'impresa particolarmente sfidante in termini di investimenti, di produzione e di gestione delle risorse, registra la messa in campo di azioni non del tutto coerenti con l'attuazione del piano stesso.

In particolare si rileva:

- 1. il forte disequilibrio tra le deleghe e le conseguenti responsabilità - comprese quelle relative alla sicurezza sul lavoro ed alla sicurezza di esercizio, che sono sempre più decentrate - e gli strumenti operativi per esercitarle, che al contrario sono sempre più accentrati;*
- 2. la necessità dello sviluppo di un diverso stile di comunicazione relazionale all'interno di tutto il gruppo dirigente che, nel rispetto dei ruoli e delle posizioni realizzi il necessario spirito di squadra, è indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal piano d'impresa;*
- 3. la necessità di immettere definitivamente nel ruolo quei quadri che svolgono funzioni dirigenziali già da molto tempo;*
- 4. la necessità di una verifica del rispetto contrattuale in materia di retribuzione (trattamento di garanzia), e di MBO quale strumento strategico nella gestione dei dirigenti;*
- 5. la mancanza di una efficace politica di gestione, a livello di Gruppo, dei casi di quei dirigenti oggi ancor sotto utilizzati.*

Il Consiglio approva

I rimbrotti continui a cui si è soggetti non creano il clima necessario per affrontare, tutti insieme, i gravi problemi aziendali, anzi, non facilitano certo il processo aggregativo. Specialmente, poi, se tali rimbrotti sono generalizzati e non finalizzati ad evidenziare una specifica criticità.

I colleghi vogliono scendere in campo ed essere certi di essere valutati per quello che sono e per quello che faranno. In modo trasparente. Siamo fiduciosi che, finita la stagione degli assetti di vertice, si riparta - sia pure in ritardo - con l'assegnazione degli obiettivi. Ciascuno abbia obiettivi concreti, sfidanti ma raggiungibili, compatibili con le risorse disponibili. Ed i Capi discutano con i loro collaboratori gli obiettivi ed i risultati. Si dia anche in questo campo un segnale di cambiamento.

Assidifer è in campo, vuole giocare la partita a fianco dei colleghi e nell'interesse dell'Azienda, consapevole dell'apprezzamento che gli viene espresso dalle crescenti adesioni e conscio della responsabilità che da questo gli deriva.

Sarà per questo di stimolo ai vertici societari perché siano coraggiosi nel cambiamento, equi nelle valutazioni, trasparenti nei giudizi.

Un'azienda a capitale pubblico deve fare della trasparenza e dell'etica le sue bandiere.

Noi nella nostra autonomia, saremo vigili e propositivi.

Nicola Tosto

L'intervento di Angela Savino (*)

Il gruppo Giovani dirigenti Federmanager è composto da rappresentanti dei dirigenti in servizio provenienti da diversi territori, diversi tipi di aziende e diverse famiglie professionali ma certamente accumulati dalla volontà di tracciare, alla luce del dibattito interno ed esterno, le linee possibili per lo sviluppo del nostro tessuto economico attraverso un sistema di regole e valori e di individuare attraverso sistemi e modelli la giusta valorizzazione di un ruolo, il nostro, che riteniamo fondamentale per lo sviluppo dello stesso.

Quest'anno l'attività del gruppo giovani è stata rivolta prettamente alla apertura verso l'esterno rompendo l'autoreferenzialità che talvolta si riscontra in organismi di rappresentanza e calandosi sempre di più nella realtà dei colleghi da rappresentare e in più confrontandoci con altre realtà di rappresentanza favorendo incontri con i giovani imprenditori di Confindustria, in una agenda che ci ha visti presenti a Parma, a Milano e che ci vedrà a Torino in autunno. Oltre al ritorno che si è riscontrato dalla stampa locale ha soprattutto consentito di innescare un terreno di confronto stimolante anche con i giovani dirigenti delle città interessate presenti all'evento che alimenterà delle iniziative comuni che potranno portare alla luce la nostra associazione che deve essere identificata come una associazione portatrice di valori e non semplicemente di interessi, i valori della COMPETENZA, della RESPONSABILITÀ e del MERITO.

Sempre nell'ottica di favorire il confronto anche internazionale abbiamo organizzato a Milano il Workshop dal titolo: "How young executives perceive the future of national Associations in a globalized Europe: the scenario as seen from CEC. Open dialogue between Federmanager young associates and CEC officers"

La CEC è la Confederazione europea dei Quadri che ci ha aperto una finestra su ciò che significa essere dirigente in Europa e ha consentito di avviare un confronto anche sulle modalità di rappresentanza europee.

Alcuni rappresentanti del nostro gruppo poi sono stati inviati a Stoccolma a Giugno di quest'anno alla conferenza europea della CEC che ha affrontato quest'anno il tema del diversity management.

Il nostro gruppo è molto vicino ai dirigenti in servizio e conscio lucidamente della criticità che in questo momento riveste la rappresentanza di una classe dirigente sempre più impegnativa ed esigente, e stiamo cercando di alimentare sul territorio incontri con i nostri colleghi che sviscerino quelli che sono i problemi e le esigenze del vivere oggi un ruolo sempre più difficile.

Il nostro modello di rappresentanza può essere definito in un motto "TAKING CARE" che si coniuga con TUTELA, CURA e FORMAZIONE, ciò che realisticamente ci

sentiamo di chiedere è la TUTELA del DIRITTO allo sviluppo di una CARRIERA, non intesa come scalata di posizioni verticistiche, ma assolutamente come diritto al merito di contribuire con il nostro lavoro al progresso del nostro sistema economico. In questo modo ci sentiamo di estrinsecare la nostra rappresentanza verso la categoria; con un sistema di networking vogliamo far sì che i nostri colleghi siano sempre meno "soli", prendendo in prestito una espressione così tanto usata nella letteratura del management, nei momenti di svolta professionale, nei momenti di sviluppo di carriera o di necessità di riorientamento nei momenti di difficoltà.

E' per fare questo, per portare avanti, insieme, questo modello abbiamo bisogno di essere in tanti a chiederlo. Il nostro scopo è portare poi queste sollecitazioni sui tavoli della politica in cui Federmanager in questo momento è finalmente coinvolta. Ultimamente abbiamo avuto a Roma a Via Ravenna il Ministro Damiano che ci ha lanciato una sfida: la possibilità di definire insieme una filosofia d'azienda, una azienda in cui ciascuno di noi si senta appartenente, stimolato e orgoglioso di lavorare. Se ci pensiamo bene è forse questo il nostro principale desiderio.

E' questo ciò che dovremmo cercare di fare, avvicinare la politica "quella alta" alla nostra realtà, alle difficoltà che viviamo e che vivono le nostre aziende e il nostro sistema economico, per conseguire quello che davvero può essere definita crescita, per coprire quella che ormai è divenuta una emergenza.

In autunno, il 9 e 10 novembre, ci sarà il nostro meeting ed il rinnovo delle cariche all'interno del gruppo, al quale vi chiediamo di inviare i vostri rappresentanti, durante il quale affronteremo il tema dell'emergenza crescita e dei suoi sentieri:

- Ricerca ed innovazione
- Politica e progettualità
- Cultura della crescita
- Imprenditorialità
- Passaggio generazionale

Quest'ultimo tema ci tocca molto da vicino.

E' di qualche mese fa un articolo apparso sul "Il Sole 24 Ore" a firma Passerini, in cui si sottolinea il ritorno dei manager over 70 alle redini delle più grandi società statunitensi Viacom, Ford. E' certamente un passo in controtendenza alle famose crisi degli over 50 che venivano sostituiti da rampanti e giovani manager. I manager dai capelli grigi sono preferiti per le forti doti di leadership in un momento in cui la nuova generazione ha evidenziato questa mancanza.

La situazione economica italiana è ben diversa, è scarso il numero di multinazionali e grandi aziende presenti ed il tessuto socio-economico presenta una parcellizza-

zione in piccole e medie aziende in cui spesse volte il manager è una emanazione della proprietà o è la proprietà stessa.

Ma il leadership gap investirà anche il nostro paese, perché gli attuali manager saranno difficilmente sostituibili da una classe manageriale composta di giovani che, a detta dei cacciatori di teste, "lamentano la mancanza di spazio e di potere, ma non sanno soffrire".

In Italia il declino della classe dirigente è da tempo palese, e la seniority si coniuga più con senilità e gerontocrazia che con esperienza; fondamentale è una strategia del ricambio, in un ottica del job shadowing, nell'ideale affiancamento con i senior non solo dei giovani ma anche dei manager a metà carriera, di passaggio consapevole e ragionato del testimone.

Il mondo economico e politico deve comprendere che bisogna investire nella costruzione di argini che possano evitare ciò che Marie Fontaine il direttore generale del centro Mc Clelland per la ricerca e l'innovazione, molto efficacemente ha individuato nello tsunami della leadership, ai giovani ed ai manager coinvolti nel passaggio generazionale è arrivato il tempo di comprendere che bisogna crescere, calarsi a pieno corpo nel sacrificio che la realtà ci impone, maturando più in fretta con una esperienza che non è l'esperienza degli anni e per forza di cose non può essere così, ma l'esperienza di essere più proiettati verso l'assimilazione di ciò che sta intorno, sulla valorizzazione della diversità, sviluppando le capacità relazionali, assumendo in primis rischi in una crescente responsabilizzazione all'unisono con la considerazione degli uomini e donne che hanno costruito il nostro passato e presente. A noi tocca il futuro e la grande sfida di esserne all'altezza.

Per raccogliere e diffondere quella che potremmo chiamare la cultura del servizio alla categoria dei giovani (E NON) e per approfondire i temi che qui ho tracciato sommariamente abbiamo pensato di costruire con i nostri soli sforzi e nessun costo per la Federazione uno spazio web da noi gestito, l'accesso è dal sito Federmanager nella sezione GIOVANI DIRIGENTI si aprirà il nostro spazio e sarà operativo a settembre.

Già ora sono visionabili le nostre iniziative ed è possibile interagire, porre alla nostra attenzione temi ed esigenze attraverso la nostra email: gruppo.giovani@federmanager.it

Speriamo in molti contributi da parte vostra perché è nella dialettica, negli scambi di opinioni, di angolazione che si trova la strada da percorrere.

(*) Coordinatore nazionale Gruppo giovani dirigenti di Federmanager

L'intervento di Mario Cardoni (*)

Innanzitutto un vivo compiacimento e apprezzamento per l'iniziativa alla sua seconda edizione, segno di una attenzione di Assidifer e di Federmanager nei confronti dei giovani dirigenti. Sarebbe opportuno prevedere questi incontri in maniera più strutturata per realizzare un coinvolgimento davvero sentito da parte dei giovani dirigenti sia sulle questioni interne aziendali sia sulle questioni altrettanto importanti che attengono alle attività di un soggetto di rappresentanza verso l'esterno come la nostra Organizzazione vuole essere.

Un momento di confronto con i giovani è sempre importante non solo e non tanto perché costituiscono la linfa del futuro di una Organizzazione quanto piuttosto perché consentono una crescita dei contenuti, sia di idee sia di vivacità culturale che sono necessarie per stare al passo con i tempi e con le attese di una categoria molto esigente.

Partecipare alla vita associativa costituisce anche un'occasione di confronto con colleghi di altre esperienze professionali che arricchisce le proprie competenze, il proprio modo di saper fare e consente di occuparsi di questioni che esulano anche dalla propria azienda e che riguardano problemi di interesse generale.

Naturalmente se si crede nei valori dell'associazionismo e di quelli che sono intrinseci alla stessa associazione, nel nostro caso, nei valori del merito, della responsabilità, delle competenze, della professionalità, delle virtù morali e dell'etica tanto per citarne alcune tra le più importanti.

Peraltro, in ambito FS si parte da una situazione favorevole in quanto è noto che il ruolo dell'associazione rappresentativa dei dirigenti - Assidifer - è stato e continua ad essere rilevante essendo elevato il livello di legittimazione in termini di rappresentanza che la stessa può vantare nei confronti dei vertici aziendali.

Ne è dimostrazione, ma solo a titolo esemplificativo, il fatto che nonostante l'azienda si trovi in una situazione di difficoltà che si protrae ormai da parecchi anni, con ripetuti rinnovamenti dei vertici che elaborano piani industriali per dare una svolta alla situazione aziendale con conseguenti riassetto organizzativi, le falcidie sui dirigenti ai quali purtroppo spesso siamo costretti ad assistere, in questa realtà aziendale non si sono realizzate. Questo è un risultato certamente non casuale ma frutto di un evidente rapporto di reciproco affidamento tra chi governa l'associazione e chi in azienda aveva e ha la responsabilità delle risorse umane.

Ma occorre guardare avanti. Nelle FS c'è ancora molto da fare soprattutto sul piano della gestione del management, sia in termini di valorizzazione del ruolo, sia in termini di politiche di compensation.

Per quanto attiene al primo tema, non c'è dubbio che nelle aziende complesse come FS le decisioni strategiche e organizzative sono concentrate su un numero ristretto di persone. Il problema di fondo non sta in un maggiore coinvolgimento delle risorse professionali più giovani che sono un sottoproblema del problema più generale che riguarda il coinvolgimento del middle management.

C'è una difficoltà nel percorso informativo che cala dall'alto verso il basso, così come c'è altrettanta difficoltà nel cercare di portare all'attenzione dei vertici quelle che sono le istanze e le attese di chi ha la responsabilità poi operativa che non riesce a trasmettere verso l'alto.

In questo il ruolo dell'associazione di rappresentanza è fondamentale. Nell'interesse della stessa azienda. Assidifer insieme a Federmanager deve quindi fare di più per conquistare quell'ulteriore livello di affidamento e di fiducia rispetto ai vertici aziendali affinché possa essa davvero essere lo strumento per rendere più agevole ed efficiente l'informativa aziendale.

Sempre con riguardo al ruolo occorre anche rafforzare le politiche di formazione nei confronti dei dirigenti che devono essere diretti, attraverso progetti condivisi, a dare risposte concrete al reale fabbisogno formativo del dirigente e questo non solo in termini di competenze di tipo specialistico, anche se FS è un'azienda fortemente tecnologica, ma anche soprattutto in termini di competenze manageriali.

Questo è il vero strumento che consente al dirigente di salvaguardare con una certa tranquillità il proprio posto di lavoro e cogliere le opportunità professionali che il mondo aziendale o esterno all'azienda può offrire.

Ma è necessario anche introdurre maggiore trasparenza nei sistemi retributivi dei dirigenti. Nell'ambito FS si è ancora fortemente carenti di strumenti di gestione fondati su regole trasparenti e su criteri oggettivi che valorizzino il merito e i risultati.

C'è una parte del nuovo modello contrattuale che deve essere riempita di contenuti, e che richiedono di abbandonare vecchie metodologie non adeguate né alla funzione del dirigente né all'immagine di un'azienda importante come FS.

Anche su questo aspetto il ruolo dell'associazione è determinante non certo per ripristinare abitudini di condivisione nelle scelte aziendali che non appartengono né alla nostra cultura né alla nostra tradizione, quanto piuttosto per definire congiuntamente un quadro di regole utili a valorizzare il capitale umano di eccellenza dell'azienda.

Ed infine, cogliendo spunto da precedenti interventi, ritengo che la condivisione delle politiche strategiche definite dal vertice aziendale non deve essere di convenienza.

Occorre rivendicare una interlocuzione sulle tematiche di grande respiro dell'azienda stabile, al di là di un accordo recentemente formalizzato, su questo come su altri dei temi già trattati, occorre dare un contributo di competenza per cercare di dare un sostegno alle decisioni aziendali, evitando appiattimenti sul vertice che non solo non pagano a livello individuale, ma come già successo in passato travolgono l'intera dirigenza per responsabilità che invece ricadono solo su pochi.

In conclusione voglio solo confermare che Federmanager tramite Assidifer si sente vicina ai dirigenti di FS e ai più giovani soprattutto in questo momento di forte evoluzione aziendale che richiede sacrifici significativi ma credo che la forza dell'Organizzazione di rappresentanza è fatta sia dai numeri sia dai contenuti delle idee e delle iniziative che è capace di adottare.

Noi crediamo che il ruolo dell'Organizzazione abbia maggiore efficacia anche sulle questioni prettamente aziendali nel momento in cui l'Organizzazione stessa è in grado di connettersi come un forte soggetto di rappresentanza sulle questioni di interesse generale del Paese attraverso il contributo di competenza che una associazione di professionisti di impresa come la nostra ha certamente la capacità di offrire nell'interesse di tutti i cittadini.

(*) Vice Direttore Generale Federmanager

...mamma ferrovia

Ho partecipato all'incontro del 5 luglio scorso, dedicato anche a noi, Dirigenti non proprio Dirigenti, non facilmente collocabili in questa Azienda, sospesi in un transitorio che durerà un tempo indefinito. Qualcuno direbbe né carne né pesce.

E' stata una bella occasione per incontrarsi, per parlare delle nostre esperienze.

Ascoltando gli interventi e riflettendo successivamente mi è sembrato che siamo tutti concentrati su noi stessi.

Ad esclusione dell'intervento introdotto di Nannina Ruiu, ognuno ha parlato solo di se stesso.

Anche io, che tra i tanti interventi ho apprezzato particolarmente quello di Daniele Moretti, ho pensato esclusivamente alla mia vicenda personale, per molti versi simile alla sua.

Quello che emerge è che siamo estremamente individualisti e invece dovremmo occuparci di "Noi", altrimenti che senso avrebbe riunirsi in un'organizzazione sindacale?

Riunirsi deve essere un'occasione per crescere, per maturare, per arricchirsi di conoscenze nuove rispetto al nostro bagaglio personale, squisitamente tecnico.

Avrei voluto che tutti quelli che hanno avuto occasione di parlare avessero presentato proposte, avrei voluto che si fosse dato ampio spazio ad un tema molto delicato: il nostro ruolo nell'azienda.

Non parlo delle responsabilità che ci vengono assegnate, non parlo della gerarchia, non parlo dei principi etici, della missione, degli obiettivi, etc. E' già tutto scritto, codificato e sancito.

Qualcosa non funziona. Lo si può capire dal malcontento generale che spesso ci porta ad essere ingrati nei confronti di mamma ferrovia che ci ha accolto giovanissimi, che ci ha allevato con generosità e ci segue costantemente, anche se qualche volta, come tutte le mamme, è un poco distratta!

Maria Grazia De Vita

Fare il "Capo", oggi, in FS

Sono Daniele Moretti, ho 41 anni, sono stato assunto nel dicembre 1993, sono Dirigente dal maggio 2001, e attualmente Responsabile della struttura "Esercizio" della Direzione Compartimentale Movimento di Torino di RFI.

La mia vita professionale in Ferrovia è stata abbastanza articolata; ne traccio una breve storia solo per evidenziare i passi significativi, da cui prenderò spunto per alcune riflessioni.

Assunto nell' Area Ingegneria e Costruzioni presso la Sede Centrale di Roma, mi sono occupato di progetti, sia realizzando direttamente studi di fattibilità (tracciati e stazioni) sia seguendo la progettazione affidata a ditte esterne. L'iter professionale ha previsto quindi l'affiancamento a personale esperto nelle varie discipline, assumendo poi l'incarico di Project Engineer Assistant e successivamente di Project Engineer del progetto di raddoppio della linea Mortara - Milano, quindi con la possibilità di **gestire direttamente un progetto con delle responsabilità ben precise.**

Questo periodo - di circa 3 anni - è stato particolarmente stimolante, sia perché era effettivamente il tipo di lavoro che volevo fare, sia per la ricchezza delle esperienze (sopralluoghi, contatti con studi professionali, Università, lavori complessi, ecc.). Purtroppo, a questo periodo "denso" è seguito un periodo "nero" con molti cambi di struttura, ma "poveri" di lavoro, che mi avevano portato alla determinazione di lasciare le Ferrovie; il ricordo è quello di una sostanziale assenza di gestione delle risorse.

Fortunatamente sono poi approdato alla Direzione Movimento dove il "capo" mi ha messo alla prova offrendomi progressivamente grandi opportunità di crescita. Ho avuto infatti un incarico di coordinamento di un gruppo di

persone per lo sviluppo di progetti funzionali, esperienza che dal punto di vista gestionale è stata fondamentale per il successivo passo che è stato l'incarico nel 2001 come Dirigente a Torino nella struttura di Pianificazione e Regolamenti.

La motivazione che mi spinse a questa scelta non facile, era la voglia e la convinzione della necessità di costruirmi una professionalità completa nel Movimento che evidentemente non poteva prescindere da una esperienza territoriale.

In sintesi, ho ricoperto per 4 anni la figura di responsabile di "Pianificazione e Regolamenti", da 2 sono il responsabile di "Esercizio" e da poco mi occupo anche di "Terminali Viaggiatori e Merci" così da completare l'esperienza formativa e gestionale nell'ambito della Direzione Compartimentale Movimento di Torino.

Vorrei sottolineare, di questa esperienza, due aspetti particolari:

- La "cultura del fare" tipica di tutte le strutture operative che si traduce in "cultura della responsabilità";
- L'importanza di un ambiente, a partire dal proprio "capo", che ti permette di "fare il Dirigente", ovvero di avere autonomia sulle scelte del personale, di prendere iniziative, ecc.

Ad oggi il mio giudizio complessivo sull'esperienza fatta, pur se costellata da tanti momenti difficili, è assolutamente positiva, sia perché la crescita professionale è stata affiancata da molte soddisfazioni, sia perché vedo una realtà aziendale in cui ci sono tante cose da fare, e che offre, pertanto, delle opportunità sia per noi sia per i giovani che crescono alle nostre spalle.

Qualche considerazione e proposta:

- Anche se oggi è maggiore l'attenzione nella gestione

del personale vedo ancora delle criticità nei percorsi professionali sia per i dirigenti sia per i giovani ingegneri (in genere laureati) assunti. In particolare sottolineo:

- la necessità di ampliare le conoscenze professionali non solo tecniche, ma anche di tipo economico e gestionale; questo per rispondere ad un mercato del lavoro sempre più difficile ed instabile.
- strutturare dei percorsi che vedano la progressiva assunzione di responsabilità prima della Dirigenza.
- una volta dirigenti, prevedere un analogo percorso di crescita per l'accesso ad altre esperienze e livelli di responsabilità.

- Il ruolo del "capo", evidenziato anche nell'incontro di Rimini:

- Il proprio "capo" che è il nostro primo e più diretto "tutor"; il suo modo di gestire la struttura influenza in maniera decisiva il nostro modo di fare e la possibilità di crescere;
- "fare il capo" perché nella mia esperienza è questo che le persone ti chiedono come Dirigente; responsabilità, comunicazione, trasparenza nelle decisioni, coinvolgimento del personale, consapevolezza del ruolo, capacità di prendere decisioni, visione strategica sono alcuni aspetti in base ai quali siamo giudicati dai nostri collaboratori e da cui dipende la nostra capacità di guidare una struttura. Questo aspetto, a mio avviso, ha un'ulteriore valenza perché dopo le tante trasformazioni vissute il comportamento dei giovani è sicuramente un importante segnale del cambiamento di cui la nostra azienda ha tanto bisogno.

Daniele Moretti

Quei "ragazzi del '93"...

In tempi in cui in Italia tanto si parla di un conflitto generazionale in atto all'interno della cosiddetta "classe dirigente" – e ci riferiamo, naturalmente, al tema della difficoltà da parte dei giovani ad avvicinarsi con coloro che giovani non lo sono più da tempo e che sembrano alquanto restii a passare il testimone del comando –, si può senz'altro dire che l'iniziativa messa in campo dall'ASSIDIFER lo scorso 5 luglio, per incontrare e dare voce ai giovani Dirigenti di *Ferrovie dello Stato*, si sia svolta sotto il segno di uno spirito e di una volontà diametralmente opposti.

L'ASSIDIFER ha sentito infatti forte l'esigenza di valorizzare la presenza e la testimonianza proveniente dalla fascia più giovane dei Dirigenti FS, con l'obiettivo di metterla a fattor comune con il patrimonio rappresentato dal gruppo di appartenenti all'Associazione che, per ragioni di tempo ed esperienza, risulta necessariamente più consolidato. Ed ecco allora dai giovani, in questa particolare occasione, tutto un fiorire di esperienze, idee, proposte, ma anche di perplessità e precise richieste.

Si aggiunga a ciò l'occasione della presenza particolarmente significativa del Dott. Gabriele Gabrielli, da pochissimo alla guida delle *Risorse Umane* di FS: inevitabilmente "centro di gravità" di osservazioni e proposte, il Dott. Gabrielli secondo noi ha potuto portare via con sé, alla fine della giornata, una più che utile impressione riguardo le risorse più fresche e promettenti sulle quali può contare per il futuro organizzativo del Gruppo.

Angela Savino, Responsabile dei *Giovani Dirigenti* di FEDERMANAGER, per introdurre, ha fornito un quadro generale della situazione generazionale nel panorama delle imprese italiane: la questione non è appena quella della mancanza di giovani dirigenti, ma, e la cosa è in realtà molto più grave, la diffusa mancanza *tout court* di presenza e cultura manageriale; indispensabile, quindi, l'apporto e la spinta da parte di giovani capaci e volenterosi, la cui azione non può che svolgersi sotto il segno di concetti-guida quali la meritocrazia, la creatività, lo spirito imprenditoriale, in un contesto competitivo sempre più impegnativo e di cambiamento, laddove emergono nuove ricette per il successo e lo sviluppo dell'impresa, quali le citate cosiddette "3 T": *tecnologia, talento e tolleranza*.

E veniamo agli interventi dei giovani Dirigenti. Le principali testimonianze sono state quelle degli "ex Ispettori" laureati assunti nel 1993. La categoria merita una rapida introduzione: vera generazione di passaggio, iniziata al lavoro in FS in un momento storico a cavallo tra il vecchio e il nuovo, nel periodo delicatissimo di trasformazione dall'Ente alle varie operazioni di societizzazione all'interno del Gruppo FS; i *ragazzi del '93*: frutto dell'ultima assunzione concorsuale di Ispettori laureati, ben una decina di anni dopo il precedente concorso, la quale a sua volta ha preceduto ancora di non pochi anni le successive assunzioni di laureati con le nuove regole di reclutamento; non a caso per lungo tempo individuati con l'appellativo di *Ispettori neo-assunti*, hanno pienamente vissuto l'"apertura delle acque", il periodo sicuramente stimolante, ma anche difficile ed ostico, che ha portato alla *milestone* della nascita delle grandi S.p.A. del Gruppo, quali *RFI* e *Trenitalia*; erano le *Ferrovie dello Stato* degli anni '90, quelle in cui anche i punti di riferimento storici della ferrovia sembravano vacillare, e lo stesso ruolo di inquadramento direttivo degli Ispettori assunti con il requisito della laurea sembrava dovesse essere messo in discussione. Gli anni però sono passati, la trasformazione societaria si è consolidata, ed il patrimonio professionale su cui l'azienda poteva *naturalmente* contare ha dato e sta continuamente dando i suoi frutti: per quelle risorse reclutate nel 1993, tra l'altro tutt'altro che numerose rispetto alla dimensione complessiva dell'organico di FS, si sono inevitabilmente dischiuse le porte degli incarichi dirigenziali, se non altro a seguito delle necessità derivanti dal normale *turn over*; questo nell'attesa che crescessero, ed a loro volta entrassero in gioco per ulteriori incarichi, gli Ispettori ancora più giovani che si è cominciato ad assumere, come detto, solo qualche anno dopo.

Questa breve rievocazione, innanzitutto per evidenziare quanto preziose e ad oggi – possiamo senz'altro dire – *rare* siano le giovani professionalità dirigenziali di estrazione autoctona su cui l'Azienda FS può contare e che costituiscono un valore da preservare, coltivare ed incentivare; in secondo luogo, per mostrare come questi giovani, mentre risultano professionalmente senz'altro proiettati nel futuro, sono al contempo portatori di un *know-how* e, più in generale, di una cultura aziendale che ha radici più antiche; radici che mutano, cambiano pelle, vengono corrette nei loro errori, ma che in qualche modo costituiscono il DNA dell'Impresa, l'identità profonda cui quest'ultima non può rinunciare – come ben sa chi di imprese se ne intende – a rischio della sua stessa sopravvivenza.

Un po' tutto ciò si poteva leggere tra le righe degli interventi di coloro che hanno portato la loro testimonianza di giovani Dirigenti: in sintesi, una generale dichiarazione di passione e di volontà di fare e creare per una *ferrovia* oggetto di paziente dedizione quotidiana, unita però ad un altrettanto forte appello all'Azienda perché, a posteriori rispetto all'impegno profuso ed alla professionalità dimostrata, ci si possa sentire finalmente gratificati e valorizzati. C'è stato chi si è dichiarato pienamente soddisfatto del percorso di carriera sino alla situazione attuale, con una progressione lineare nel settore lavorativo specifico di assegnazione che ha portato alle prime responsabilità dirigenziali, cui sono anche seguite altre di livello superiore: insomma, la persona giusta al posto giusto

nel momento giusto. Altri hanno mostrato la medesima soddisfazione per la situazione presente, ma non con altrettanta linearità di vicende storiche personali: c'è chi per qualche tempo ha rischiato di finire in un *cul de sac* (nelle more di quelle grandi trasformazioni organizzative di cui si è detto più sopra), vittima di una colpevole disattenzione per gli uomini che qualche volta è purtroppo andata di pari passo con la disattenzione per le strutture organizzative cui essi appartenevano (vittime – quest'ultime più legittime – dei disegni di ristrutturazione in atto); l'opportunità è saltata fuori nel momento in cui qualcuno si è *accorto* della risorsa, e ne ha promosso lo sviluppo con alta soddisfazione finale dell'interessato. Altri, aggiungerei qui, magari rimangono tuttora in un cono d'ombra ed attendono ancora una valorizzazione adeguata alle loro capacità.

Il sapersi rapportare ed integrare con la "vecchia" genia dei dipendenti FS degli anni '90 (peraltro preziosissima fonte di conoscenze e "saper fare" consolidati) ha fatto scuola e guida oggi le azioni quotidiane di questi Dirigenti, che hanno comunque sottolineato il non facile compito di mediazione tra i disegni e le spinte per il rinnovamento ed il risanamento aziendale, che provengono dall'alto, ed il lavoro con il personale di struttura; ne deriva una impegnativa azione quotidiana rivolta ai dipendenti, per generare motivazione, attuare un gioco di squadra, valorizzare le professionalità, responsabilizzare rispetto al risultato da conseguire. Si tratta del ruolo assolutamente cruciale rivestito dal *middle management*, vera e propria cinghia di trasmissione che fa da intermediazione tra il *Top* e la *Base*. È stata lamentata in qualche caso la mancanza di strumenti adeguati per svolgere bene tale compito, tanto *immateriali* come una adeguata e chiara comunicazione *top-down*, quanto *materiali* relative ad una facilitazione per la disponibilità di attrezzature generiche indispensabili perché si possa lavorare nelle migliori condizioni.

Nota davvero dolens, un po' a giudizio di tutti, è quella della politica retributiva e di incentivazione sinora svolta nei confronti proprio dei Dirigenti più giovani: carico di responsabilità da un lato ma necessità anche della pesatura delle posizioni dall'altro, impegno e sacrificio ma anche riconoscimenti quali MBO ed adeguamenti retributivi. Per non parlare di un certo numero di persone che sembra ricoprano nel Gruppo responsabilità dirigenziali anche da più anni senza che ciò venga loro riconosciuto con l'effettivo passaggio alla dirigenza.

Chiamato dunque in causa, anche per la sensazione un po' generalizzata che ancora il rinnovamento tanto atteso di strutture e meccanismi attuativi, nell'ambito del Gruppo, stenti a materializzarsi a fronte ad un Piano di Impresa sulla carta tanto impegnativo, il Dott. Gabrielli ha risposto subito con altrettanta passione e significativa capacità di allacciare un efficace filo comunicativo con i presenti. È innanzitutto sull'importanza qualitativa e quantitativa della *comunicazione interna* che ha posto l'accento Gabrielli, vero e proprio mattone per la costruzione del nuovo edificio organizzativo. Non nascondendo quanto sia difficile, ma al contempo ambizioso e sfidante, il progetto complessivo di riorganizzazione del Personale intrapreso, che non può evidentemente sfociare in risultati immediati data l'intrinseca complessità del Gruppo FS, ne ha tratteggiato i concetti guida fondamentali. *Ruoli e responsabilità*: prima va pensata l'organizzazione, poi si valuta il peso delle posizioni, infine si decide a chi affidare le responsabilità, il che vuol dire profili direttivi di ampiezza molto diversa e anche non dirigenziali in senso stretto; l'ottica lavorativa deve essere di tipo trasversale ed interaziendale, con grande importanza quindi del *network*. *Gestione*: dotarsi di piattaforme, sistemi e strumenti adeguati, anche per la valutazione; implementazione di piani individuali di crescita; confronto aziendale interno/esterno, con segmentazione per fasce di dirigenti e conseguenti politiche retributive differenziate. *Formazione e sviluppo*: sconfinare la staticità, la resistenza al cambiamento, la paura di sbagliare; mobilità per mescolare le culture aziendali e promuovere la crescita manageriale; politiche e strumenti per la formazione, la comunicazione, la diffusione della cultura d'impresa.

Non è poco. A tal proposito, ci piace sottolineare e lodare, avendola in qualche modo sotto mano, l'iniziativa specifica delle *Risorse Umane* di FS finalizzata a diffondere a livello dei Quadri ed in maniera guidata contenuti e spirito del nuovo Piano di Impresa, con tanto di *feedback* finale dal basso verso l'alto: novità di rilievo per la comunicazione interna, riteniamo – immodestamente, e ci perdonerà il Dott. Gabrielli per la semplificazione – che si sia sulla strada giusta per attuare la condivisione di obiettivi e strate-

gie ed ottenere il coinvolgimento del Personale a tutti i livelli. Una giovane Dirigente ha in ultimo così sintetizzato: *fiducia nelle ferrovie come sistema di trasporto*. Come dire – e questo aspetto forse non è emerso sufficientemente dalle testimonianze degli intervenuti – attenzione alla missione fondamentale dell'azienda, al prodotto da destinarsi al cliente finale ed al marketing per veicolarlo. Preso atto, infatti, di una nuova politica delle *Risorse Umane* efficace ed impregnata di robusti processi di *comunicazione interna*, di implementazione di processi attuativi del tipo cliente-fornitore e di meccanismi per la valutazione dei livelli di merito, ci piace pensare che il suo rovescio della medaglia possa essere la *faccia* – ma anche la sostanza – di una rinnovata cultura di impresa e di prodotto con cui presentarsi al cliente della *ferrovia*. Basta anche una distratta frequentazione di treni e stazioni per comprendere *quale sia nel profondo il giudizio medio della gente sulle "ferrovie"*. Scontato che al primo posto ci debbano essere i conti finanziari dell'Impresa, riteniamo però che il nodo del posizionamento virtuoso sul mercato del trasporto ferroviario passi attraverso una sinergia – non semplicissima da attuare ovviamente – tra organizzazione, comunicazione interna, marketing e comunicazione esterna; nel senso che, pur nella doverosa distinzione dei ruoli, tutte debbano girare all'unisono impregnate delle medesime idee e contenuti strategici e culturali che sono patrimonio dell'impresa, semplicemente perché pur nella complessità delle varie espressioni organizzative, risultano legate tra loro a doppio filo.

Un esempio per tutti: la distinzione forse un po' manichea tra il trasporto passeggeri di qualità (più remunerativo) e quello cosiddetto *universale* (che a ben guardare, però, per il fatto di essere distribuito sul territorio costituisce di fatto una efficace rete di raccolta per il primo) porta agli ahimè ormai frequentissimi risultati di gogna giornalistica: ed ecco l'impetoso reportage sul "Mongibello, treno della vergogna" Milano-Sicilia, ultimo grano di un rosario che si trasforma in un terribile boomerang comunicativo con impatto negativo per tutto il Gruppo, nessuno escluso; e forse dannoso soprattutto per quei servizi di qualità che si vorrebbe presidiare con maggiore attenzione, ma che, fatalmente, risultano anch'essi accomunati nel giudizio di inefficienza diffuso tra la gente che riguarda *tout court* le "ferrovie". Con buona pace della domanda complessiva di trasporto, dei conseguenti ricavi, del conto economico e delle diligenti strategie di segmentazione del marketing. Ma qui finiremmo per addentrarci in un capitolo a parte ...

Concludiamo, invece, sottolineando ancora come l'incontro del 5 luglio ha costituito per l'ASSIDIFER l'occasione per far quadrato sul patrimonio costituito dall'attuale dirigenza ferroviaria, che intende rappresentare in tutte le sue sfaccettature, in particolare invitando anche i più giovani Dirigenti di FS all'impegno associativo. Lontano da riserve generazionali, l'obiettivo è la massima valorizzazione della professionalità di tutti i Dirigenti, che vanno per ciò stesso guardati nella loro particolare ed originale individualità, comunque distinta dall'appartenenza societaria. La ricchezza in cultura d'impresa e capacità operative e propositive di una vera e forte classe dirigente, – perché no – eventualmente anche in contraddittorio costruttivo con le posizioni dei vertici manageriali, è in ogni caso la più seria garanzia di risultati per l'organizzazione stessa di cui essa arricchisce le fila.

Deodato Mammana

Bilancio di un incontro

Al termine dell'incontro tenutosi tra i Giovani Dirigenti ed il dott. Gabrielli, mi sono ritrovato a fare un bilancio della giornata. In realtà ne sono uscito con sensazioni e valutazioni contrastanti, che provo a riassumere.

Innanzitutto le percezioni positive: la prima, forte sensazione è quella di aver partecipato ad un incontro molto atteso, da tutti.

La sala, piena di colleghi giovani, ma non solo, vivace ed attenta, talvolta polemica, ha reso evidente la forte ed in parte inattesa coesione della categoria, anche al di là di quelle divisioni che potrebbero essere naturali e comprensibili.

I dirigenti più anziani insieme con quelli più giovani, provenienti da tutte le strutture ed Aziende del Gruppo, si sono ritrovati tutti insieme a raccontare esperienze spesso simili, a parlare degli stessi problemi, delle medesime preoccupazioni.

Anche l'approccio degli Ospiti intervenuti mi è sembrato molto positivo: attenti ed aperti al confronto ed all'ascolto di tutte le problematiche messe sul tappeto. Hanno poi risposto, per quanto possibile, in modo franco e diretto.

Riguardo al merito delle questioni affrontate, quasi tutti gli interventi si sono concentrati, in varie forme e con diverse sfaccettature, su alcuni temi che per molti di noi sono i più scottanti:

il ruolo dei giovani dirigenti in azienda; i percorsi professionali e di carriera, insieme con la gestione del ricambio generazionale; la formazione; le politiche retributive (MBO, pesatura delle posizioni, ecc.); la definizione delle situazioni pendenti di colleghi da anni con incarico dirigenziale.

Bisogna dire che le risposte fornite su questi argomenti, riguardano in molti casi impegni ed indicazioni di carattere generale, certamente significative in quanto descrivono le politiche che il Gruppo FS adotterà nel prosieguo.

Purtroppo, e qui l'aspetto meno rassicurante, dovremo ancora aspettare che da una fase di analisi dello stato dell'arte – certamente necessaria – si possa passare a quella fase di azioni ed interventi concreti che da tempo attendiamo.

Restano così incertezze e preoccupazioni. Siamo consci che le difficoltà sono tante ed il contesto difficile, ma abbiamo piena fiducia nel nuovo corso, di recente intrapreso. Ma proprio in ragione di tale fiducia, le nostre aspettative sono più forti che in passato.

Da parte nostra, con sempre maggiore impegno, passione e professionalità, continueremo a dare il massimo contributo affinché le difficoltà del gruppo possano risolversi nel più breve tempo possibile.

Sergio Vanacore

L'intervento di Stefano Cuzzilla (*)

Nel suo intervento il Presidente del Sindacato Romano, Stefano Cuzzilla, ha subito richiamato l'attenzione sulla persistenza nella Regione Lazio dei fenomeni di riorganizzazione e di ristrutturazione aziendali che – anche se caratteristici delle maggiori imprese leader per rispondere alla competizione globale – determinano conseguenze sempre gravi e imprevedibili sul piano occupazionale.

La caratteristica di questo passaggio organizzativo è che i fenomeni stanno interessando Dirigenti sempre più giovani, intorno ai 45 anni.

Molti di questi colleghi, così, si trovano nella nota condizione di essere "troppo giovani per andare in pensione e troppo vecchi per lavorare", fatto tanto più grave se si valuta che le capacità lavorative manageriali possono esprimersi tranquillamente al di là dei 65 anni di età.

Per questi motivi bisogna accelerare con più determinazione tutti i processi di miglioramento delle performance personali e in particolare quelli collegati alla formazione continua, che – attraverso la manutenzione o l'implementazione delle competenze – possono contribuire ad una più efficace occupabilità.

Le tensioni collegate a questa fase dell'evoluzione industriale del Lazio – che per altri aspetti e nel suo insieme continua ad essere leader in Italia per la sua estensione, qualità, solidità e tasso di sviluppo – hanno fatto emergere sui media apprezzamenti e giudizi sui livelli retributivi dei top manager di quelle aziende, incomprensibili per il loro ammontare e per le clausole di autotutela collegate alla percezione dei compensi stessi. Spesso quelle valutazioni negative sono state generalizzate per tutti i Dirigenti, ed è sempre più necessario capire e soprattutto far capire all'esterno, che i Dirigenti Industriali non solo non si riconoscono in alcuni comportamenti dei top manager discutibili sul piano etico, ma che invece rispettano logiche di responsabilità esclusivamente professionale molto più coerenti e soprattutto con livelli retributivi medi completamente diversi.

Il Presidente Cuzzilla ha chiuso il suo intervento porgendo i suoi auguri e i suoi complimenti ai presenti e in particolare ad Angela Savino, collega di successo nella professione e nell'organizzazione nazionale del Gruppo Giovani Dirigenti Industriali.

(*) Presidente Sindacato Romano Dirigenti Aziende Industriali

Efficienza per il valore e lo sviluppo delle persone

Giornata piena di stimoli il 5 luglio: un convegno sul tema dell'**occupazione femminile** in Confindustria, un incontro in ASSIDIFER con i **giovani dirigenti**, un seminario con i **neolaureati** in ISFORT. Tre occasioni diverse, tutte con lo stesso filo conduttore: il rapporto, vorrei dire il patto, che lega ciascuno di noi con l'Azienda, le aspettative di sviluppo, gli obiettivi aziendali, il nostro destino che si incrocia con quello dell'impresa, le responsabilità aziendali nel non consumare energie positive per il raggiungimento degli obiettivi (e creare quindi valore operando in modo efficiente).

Al Convegno in **Confindustria**, è stata presentata un'indagine sui problemi dell'occupazione femminile, nel nostro paese particolarmente critici (ricordo che il 2007 è peraltro l'anno europeo delle pari opportunità). Come noto, i temi dell'occupazione femminile vanno dalla difficoltà di accesso alla disparità, rispetto agli uomini, nello sviluppo professionale e nella carriera, passando per le difficoltà di conciliare tempi di vita (cura dei figli e famiglia) e tempi di lavoro.

Temi importanti, quindi, su cui tutte le aziende, comprese le FS, stanno concentrando molti sforzi, impegnandosi a rimuovere ostacoli e vincoli all'obiettivo di garantire più concretamente le pari opportunità. Lo stesso ing. Moretti ha recentemente sottoscritto delle specifiche raccomandazioni con le altre imprese ferroviarie europee. Lo scopo è di favorire obiettivi di sviluppo, parità di condizioni e rappresentanza tra i diversi generi, in un contesto nel quale le differenze vanno considerate un'opportunità di crescita dell'azienda, e quindi adeguatamente valorizzate.

Dagli interventi dei giovani dirigenti nel corso dell'incontro all'Assidifer, sono spiccati numerosi e diversificati aspetti positivi (siamo consapevoli di essere una Azienda sana, con una tecnologia e un business forti) e diverse indicazioni per rimuovere alcune criticità. Si è con forza delineata la necessità di piani di sviluppo individuali; l'esigenza di migliorare il rapporto di fiducia tra giovani dirigenti e Azienda, mettendo contestualmente in campo azioni vere e concrete di ricambio generazionale; nonché di istituire un sistema premiante per i giovani dirigenti, legato agli obiettivi e alle finalità da raggiungere, e al peso in termini di complessità organizzativa delle posizioni ricoperte; il bisogno di essere orientati e guidati, di conoscere le "regole del gioco", e mantenere i patti; la priorità di avere informazioni più puntuali, attuali e prospettive sui costi e sui ricavi delle strutture di cui si è responsabili; la necessità di una maggiore comunicazione e trasparenza nello sviluppo di un essenziale "gioco di squadra".

In **Isfort** i giovani laureati del 2004 hanno espresso grande apprezzamento per le iniziative formative che si stanno portando avanti per i giovani (Modulo Istituzionale e Tappe di un viaggio per conoscere il Gruppo FS e per vedere da vicino

gli impianti; seminari trasversali di economics, organizzazione, project management e gioco di squadra, sviluppati nel corso degli anni successivi e comuni alle diverse società del Gruppo). Ma contestualmente hanno segnalato alcune criticità:

- necessità di conoscere un piano di sviluppo (*leitmotiv* ricorrente: "che ne sarà di noi?"; "quale sarà il nostro futuro?")
- assicurare uniformità di gestione e sviluppo ad esempio nella "job rotation" o nella formazione tecnica (chi ha le abilitazioni e chi no)
- continuare con le iniziative trasversali perché trasmettono la sensazione che si è parte di un Gruppo.

Ritengo a questo punto opportuno rinviare agli interventi di Rimini dell'ing. Moretti e del dr. Gabrielli per quanto concerne il "che fare" ed in particolare sui programmi futuri dell'Azienda, con specifico riferimento alle Risorse Umane.

Prima di concludere mi preme dire una cosa, rivolgendomi alle donne giovani e non più giovani, ai ragazzi del 2004 e a quelli del '93: l'Azienda deve fare la propria parte, ma il futuro è nelle nostre e nelle vostre mani. Non è retorica. Mi ha fatto enorme piacere ascoltare l'intervento della giovane dirigente donna, ingegnere, che in quattordici anni di FS è riuscita a lavorare con passione, fare carriera, e crescere tre figli.

Voglio anticipare una nuova iniziativa che stiamo sviluppando insieme ai colleghi di Assidifer: si tratta di un progetto formativo destinato a dirigenti territoriali del Gruppo FS. Il progetto sarà interamente **realizzato con i finanziamenti erogati da Fondirigenti** attraverso l'utilizzo delle quote % delle retribuzioni dei dirigenti versate da FS nel Fondo per la formazione.

Il percorso di formazione "**Cultura di Impresa nel Gruppo FS: costi, ricavi, qualità**" è un progetto pilota che si pone l'obiettivo di supportare l'implementazione del Piano Industriale 2007-2011 sul tema dell'efficienza, rafforzando nel management di linea la cultura di impresa e di creazione del valore.

Il percorso ha un taglio molto operativo. Prevede una fase di autoapprendimento attraverso un *Manuale*, disponibile e scaricabile dalla Sezione Formazione del Portale di Gruppo – Linea Diretta e la realizzazione (tra un modulo d'aula e l'altro) di project work sui temi aziendali più caldi. Coinvolgerà inizialmente **180 dirigenti su tutto il territorio** e partirà con le aule a metà ottobre.

Cominciamo, dunque, a fare un pezzo di strada nella direzione della responsabilità. Contribuiamo alla Creazione del Valore.

Amedea Pennacchi

Il piano d'impresa: il ruolo dei dirigenti e i percorsi di sviluppo manageriali

Le riflessioni che qui vengono formulate attengono al ruolo dei dirigenti (giovani e meno giovani) nella realizzazione del piano d'impresa.

Premetto che condivido totalmente l'impostazione enunciata da vari colleghi secondo cui l'azienda è indissolubile dal bene dei dirigenti che la guidano (piccoli, medi e grandi), per il semplice fatto che siamo "noi" l'azienda: con le nostre azioni, il nostro modo di gestirla, e di manifestare la nostra capacità di leadership ed innovazione. Se l'azienda migliora e quindi "vive" ciò significa che noi siamo "vivi" nell'azienda e quindi il nostro ruolo è esercitato, altrimenti tutti i ragionamenti e/o le rivendicazioni hanno poco senso.

Ciò detto, ritengo poco utile, se non addirittura pericolosa per noi stessi, la contrapposizione giovani-meno giovani. Per una mia impostazione culturale, normalmente sono portato a rifiutare gli schemi di ragionamento che traggono origine da categorie concettuali pre-definite. E' noto che ogni qualvolta la mente umana viene stimolata da una categoria mentale, si innesca un meccanismo di auto-condizionamento che genera la categoria contrapposta, prefigurando nell'immaginario uno scenario di conflittualità. Se parliamo, ad esempio, di uomo bianco, in genere la mente richiama il nero e genera uno scenario di conflitto tra i due; analogamente se parliamo di onesto e disonesto, impiegati dello stato e delle imprese private, e così via discorrendo. Tali schemi logici di ragionamento, solitamente allontanano dai veri problemi, rendendone quindi più difficile la soluzione.

Nel nostro caso, il problema del ricambio cosiddetto "generazionale", va visto invece, secondo il mio modesto parere, alla luce del ruolo che ognuno di noi è in grado di esercitare nel nuovo contesto di gestione di impresa che si è delineato e ciò ovviamente a prescindere da schemi di tipo "anagrafici" che oltretutto, a ben vedere, hanno poco senso pratico: veniamo o dobbiamo forse essere misurati, pesati o valutati in base all'età anagrafica ovvero in base alla nostra capacità gestionale, creativa e di innovazione?

Qualche riflessione ora sui ruoli. In un contesto di forte cambiamento ed in cui viene chiesto alla nostra azienda maggior "valore" nel fornire il servizio, complicato da un quadro di minor disponibilità di risorse, deve essere massimizzata, a mio avviso la capacità innovativa e quindi la nostra capacità di produrre miglioramenti.

Se ciò è vero, intravedo un rischio in un sistema di percorsi di crescita troppo "ordinati" per famiglie e categorie di appartenenza, sul modello delle cosiddette "canne d'organo".

Il rischio risiede nel fatto che normalmente i capi sono inclini a conformarsi alle opinioni dei loro superiori, i quali normalmente sono lontani dalla front-line, cosicché quando i secondi chiedono un parere ai primi molto probabilmente sentiranno l'eco del loro pensiero, innescando così un circolo vizioso a scapito della creatività e del miglioramento.

Tale sistema, infatti, tende a priori a lasciare "fuori" entità che possono rivelarsi utili od addirittura essenziali al miglioramento. Sofferiamoci per un attimo a pensare alla grande opportunità che il nostro gruppo offre a tutta la sua popolazione di dirigenti, o gran parte di essa, in termini di stimoli creativi ed innovativi, come ad esempio quella di poter agevolmente scambiarsi il ruolo cliente-fornitore (sia interno che esterno, RFI-Trenitalia), con tutti i vantaggi del caso in termini di maggior comprensione dei bisogni e quindi dell'adeguatezza gestionale-organizzativa delle strutture. In tal senso credo che i curricula di soggetti oggi in posizioni apicali in azienda e con percorsi di carriera interna sono la riprova dell'importanza dell'intercambiabilità dei ruoli.

Risulta quindi, a mio parere, centrale e strategico per l'azienda sviluppare la nostra capacità di adattamento al cambiamento, adottando, se necessario, una maggior tolleranza nei confronti dei piccoli "errori"; per contro noi non dobbiamo resistere al cambiamento per paura di non riuscire a sviluppare le nuove competenze e i nuovi comportamenti che ci saranno chiesti. Giusto per fare un esempio concreto di cosa intendo dire, se un soggetto ha adeguate caratteristiche per esercitare il ruolo di direttore periferico di un determinato settore/società del gruppo non vedo perché lo stesso non debba essere in grado di esercitare quel ruolo in un altro settore/società del gruppo e viceversa.

Concludendo, quello che io chiederei all'azienda è una strategia di sviluppo delle risorse manageriali che favorisca il più possibile ed in modo "governato" tale aspetto: ciò è utile e necessario per l'azienda oltre che necessario per l'evoluzione della specie "dirigenti giovani e meno giovani".

Giuseppe Acquaro

Un confronto importante

Il recente incontro con i Giovani Dirigenti sul tema "il futuro dei giovani dirigenti in FS, il ruolo in azienda ed i percorsi di sviluppo", ha rappresentato un'importante occasione di confronto con l'azienda, sia per individuare modalità omogenee e condivise sullo sviluppo dei giovani dirigenti, sia per manifestare la necessità del sindacato ad assumere un ruolo di riferimento verso l'azienda nella logica della condivisione e miglioramento dei processi di sviluppo.

Ritengo che l'occasione abbia rappresentato anche uno dei momenti più importanti all'interno della vita associativa del sindacato dei giovani dirigenti. Nella discussione sono state esplicitate le linee che ispirano l'azione principale dell'organizzazione.

E' emersa una forte aspettativa da parte dei giovani dirigenti verso l'azienda in termini di obiettivi da perseguire, in particolare sulla necessità di favorire una migliore relazione impostata su maggiore chiarezza, fiducia e trasparenza sui criteri di valutazione per identificare l'opportunità di sviluppo individuale.

Ritengo che siano emersi anche alcuni elementi di convergenza molto significativi rappresentati dall'importanza di sviluppare un diverso atteggiamento manageriale ed avere maggiore consapevolezza per trasformare la nostra azienda da semplice erogatrice di servizi ad azienda di mercato.

Gianfranco Battisti

Il trattamento economico di garanzia

Il contratto collettivo di lavoro dei dirigenti di azienda di novembre 2004 ha introdotto il "Trattamento complessivo di garanzia" (TMCG). Si tratta di importo annuo al disotto del quale, al verificarsi delle condizioni previste, nessun collega può essere inquadrato.

Al 31 dicembre 2007, con riferimento ai colleghi con anzianità di servizio nell'azienda superiore a 6 anni compiuti, il TMCG non può essere inferiore a 70.000 euro l'anno, restando fissata a 55.000 euro la retribuzione dei dirigenti con un'anzianità in azienda inferiore ai 6 anni.

Il problema che si pone è quali elementi della retribuzione prendere in considerazione per arrivare all'importo considerato.

Su questo abbiamo chiesto ad Amministrazione dirigenti elementi di analisi e l'apertura di un tavolo tecnico di confronto e validazione.

Il contratto dà delle indicazioni che a noi sono sembrate sufficientemente chiare.

Le riporto per comodità di analisi:

Ai fini del confronto tra il "trattamento minimo complessivo di garanzia" e il trattamento economico annuo lordo riconosciuto al dirigente si prendono in considerazione:

- il minimo contrattuale comprensivo dell'importo ex meccanismo di variazione automatica;
- l'importo ex elemento di maggiorazione;
- gli aumenti di anzianità;
- i superminimi e/o sovraminimi e/o assegni ad personam nonché tutti gli elementi della retribuzione mensile, anche in natura, corrisposti in forma continuativa o no, ad eccezione dei compensi di importo variabile collegati ad indici e/o risultati (management by objective) concordati individualmente e/o collettivamente, delle gratifiche una tantum, nonché dell'importo aggiuntivo per rimborso spese non documentabili.

Inoltre, a partire dal mese di gennaio dell'anno successivo, il trattamento economico annuo del dirigente, suddiviso per il numero delle mensilità normalmente spettanti, sarà incrementato dell'importo mensile necessario ad assicurare, su base annua, il conseguimento del trattamento minimo complessivo di garanzia.

Quale interpretazione dare all'espressione "nonché tutti gli elementi della retribuzione mensile, anche in natura, corrisposti in forma continuativa o no" ?

In particolare esistono alcune tradizionali componenti della retribuzione sulle quali sarebbe opportuno avere dei chiarimenti per evitare che i colleghi interessati abbiano a lamentare interpretazioni eccessivamente orientate a penalizzarli.

Penso, in modo particolare, alla reperibilità. Questa voce della retribuzione compensa, come tutti sanno, il disagio che i colleghi dell'esercizio hanno per essere sempre raggiungibili e a disposizione.

Non riteniamo equo che venga considerata fra gli elementi del TMCG, perché, in sostanza, una diversa soluzione, penalizzerebbe proprio chi soffre il disagio della continua disponibilità.

Né possono entrare a far parte del TMCG alcuni costi che l'azienda sopporta sia per il suo interesse che per l'interesse del dirigente quale quello dell'assicurazione per gli infortuni anche extraprofessionali.

Su questi aspetti ribadiamo la necessità di attivare un confronto che chiarisca i punti ancora dubbi e renda più trasparente busta paga dei colleghi interessati.

Paolo Parrilla

"Anche questo è risparmio".....

Ho letto l'articolo di Giacomo Botta comparso sull'ultimo numero del giornale "OF".

Premetto che non conosco Giacomo Botta, pertanto, e a maggior ragione, rispetto le sue idee e, fino a prova contraria, ciò che ha espresso ritengo lo abbia fatto in buona fede. Tuttavia dalle asserzioni o auspicci dichiarati emergono, a mio parere, delle lacune e allo stesso tempo dei timori infondati.

Preciso che il "mio parere" è supportato da una vita trascorsa a redigere Bilanci che poi venivano regolarmente certificati da Società di Revisione.

Partiamo dalla fine dell'articolo di Botta. Per sapere quale sia il contenuto di una qualsiasi voce di Bilancio -quindi anche del costo del personale- e la sua variazione rispetto al precedente esercizio è sufficiente leggere la Nota Integrativa, oltre che gli altri documenti previsti dal Codice Civile, a supporto della chiarezza e trasparenza di qualunque Bilancio. Inoltre il Bilancio è un documento pubblico, pertanto il mio invito è procurarsene una copia, leggerlo attentamente e poi commentare con consapevolezza.

Non è certo la presenza di un "Magistrato" a permettere una maggiore o minore comprensione del contenuto di una voce di Bilancio.

Per quanto riguarda il riferimento alla Società di Certificazione (nota bene: il gruppo FS ha affidato la certificazione il Bilancio Consolidato, nonché quello di FS Spa e delle Società Partecipate ad una delle maggiori società a livello internazionale la quale esercita il controllo contabile ai sensi di quanto previsto dal Codice civile) l'affermazione di Botta appare controversa: "da profani, pensiamo che non servono più".....!!! Ma come si fa ad affermare un concetto premettendo "io però non so di cosa stiamo parlando" ?

Le Società di Certificazione o Revisione sono formate, così come la Corte dei Conti, da professionisti di tutto rispetto: la correttezza nel certificare un Bilancio sta nella professionalità e non nel "cappello" di appartenenza. Inoltre in questa economia globale, utilizzare nella certificazione di un Bilancio, principi contabili internazionali generalmente accettati e persone con esperienza internazionale, dà, a mio parere, il vantaggio di una maggiore competenza alla Società di Certificazione. Inoltre le Società di Certificazione hanno un altro grosso vantaggio: insegnano a lavorare con metodo. Più una società cliente adotta procedure adeguate, minore è il costo della certificazione.

Per quanto riguarda l'altro auspicio rappresentato nell'articolo di O.F., di tornare alla Magistratura Contabile, ritengo che la scelta, per altro non autonoma di FS, ma voluta dai governi pro-tempore, cioè di adottare le norme previste dal Diritto Privato, quindi non più sottoporre la Società al controllo della Magistratura Contabile, sia stata una scelta coraggiosa e in linea con i tempi, cioè portare la Società a competere sul mercato.

Antonio Ceccarelli

Graziosi rieletto Presidente FICT

L'ing. Sergio Graziosi, Presidente emerito di Assidifer-Federmanager, è stato rieletto Presidente della FICT per i prossimi tre anni. Si tratta della quarta elezione consecutiva.

La FICT è la Federazione Internazionale Dirigenti e Quadri dei Trasporti. Ricordiamo che Dirigenti e Quadri a livello europeo sono identificati come "Cadres".

L'Assemblea elettiva della FICT si è svolta a Parigi il 6 luglio.

C'è da segnalare un successo italiano, infatti per la prima volta dall'Istituzione della FICT la componente italiana nell'ufficio esecutivo ha lo stesso peso di quella francese.

Questa la composizione del nuovo Ufficio esecutivo:

- Presidente: Sergio Graziosi (Federmanager Italia).
- Segretario Generale: Michel Yard (CGE-Transports Francia).
- Tesoriere: Bernard Jubin (CGE-Transports Francia).

Vice-presidenti di settore

- Aereo: Italo Billiani (Aerquadri-Federmanager Italia)
- Ferrovie: Guerino Di Salvo (Fentraff-quadri Italia).
- Marittimo: Christer Themner (MMOA Svezia).
- Stradale: Dominique Sophie Liot (CGE-Transports Francia)

Revisori dei conti

- Enrico Camillò (Aerquadri-federmanager Italia).
- Raymond Guery (CGE-Transports Francia).

Da sottolineare l'elezione di un italiano alla vicepresidenza settoriale Ferrovie, Guerino Di Salvo, Presidente di Fentraff-quadri.

La FICT è una Federazione di associazioni e sindacati di diversi paesi europei, attualmente Italia, Francia, Svezia, Danimarca e Svizzera, per un totale di circa 10000 aderenti.

La FICT ha sviluppato nel tempo un dialogo tecnico informale con la Commissione europea a livello di Direzione Generale Trasporti ed Energia (DGTREN).

La FICT fa parte della Confederazione Europea dei "Cadres" (CEC), della quale l'ing. Graziosi è stato eletto vicepresidente nel congresso di Vienna del maggio 2006, in rappresentanza delle Federazioni Professionali Europee, assieme a François Vincent della CGC francese. Anche qui la parità.

Nel prossimo numero un articolo di Graziosi sull'attività ed i Programmi della FICT.

L'avvenire ti preoccupa?
HDI ti propone
le migliori soluzioni
per costruire
la tua futura pensione

SOLO DOMANI

HDI
ASSICURAZIONI

Al tuo fianco, ogni giorno