

Un anno insieme

È trascorso un anno dal XXIX Congresso nazionale di Assidifer-Federmanager (Anzio, 30 marzo 2023) ed è opportuno fare un primo bilancio, per segnare il *punto nave* sulla rotta che abbiamo intrapreso.

La direzione è quella indicata dai delegati nella mozione finale del Congresso nazionale, in coerenza anche con il programma presentato dalla Segreteria entrante finalizzato a valorizzare la presenza del Sindacato nei rapporti con l'Azienda, in Federmanager e presso i dirigenti del Gruppo Fs Italiane, già iscritti o ancora da coinvolgere nella vita associativa.

È in questa cornice che trovano motivazione le principali iniziative intraprese:

- ▶ l'avvio del dialogo con i colleghi di Anas che recentemente hanno ottenuto la confluenza nel contratto di lavoro applicato ai dirigenti del Gruppo Fs Italiane, per garantire la loro partecipazione ad Assidifer-Federmanager quale unico interlocutore dell'Azienda;
- ▶ l'attenzione alle Rappresentanze sindacali aziendali (Rsa), prima presenza del Sindacato nel Gruppo e la più vicina agli iscritti in servizio. C'è stato un ampliamento del numero delle Rsa con la costituzione delle nuove Rsa del Polo Logistica, di Sistemi Urbani e di Fs Technology, si è provveduto a rinnovare le Rsa di Fs Italiane e di Italferr, in scadenza, e a sostituire nelle Rsa già esistenti i componenti uscenti perché hanno assunto responsabilità in altre società del Gruppo;
- ▶ la contrattualizzazione con Federmanager Roma della fornitura di servizi amministrativi che miglioreranno la gestione dell'organizzazione sindacale senza costi aggiuntivi rispetto a quelli del passato e consentiranno un necessario *upgrading* di procedure e sistemi operativi;
- ▶ l'apertura di un confronto rispetto al perfezionamento di due iniziative di per sé certamente positive adottate dall'Azienda ovvero le nuove indennità e il prolungamento della durata relativi all'applicazione dell'art. 14 del Ccnl per i dirigenti fuori sede anagrafica, nonché l'accesso ai servizi *business* dei treni per i soli dirigenti in servizio;
- ▶ il confronto costante con l'Azienda e il monitoraggio sul tema degli adeguamenti delle Retribuzione annua lorda (Ral) dei dirigenti del Gruppo, da allineare con il mercato;
- ▶ una ricognizione sul mercato per ricercare le migliori



condizioni economiche per l'impaginazione di *Collegamenti*, la sua stampa con carta certificata Fsc e con un *packaging* compostabile, in linea con la sensibilità ambientale emergente.

Tutto ciò nel proseguo quasi giornaliero della ordinaria (a volte anche non troppo ordinaria) e silente attività sindacale di assistenza ai dirigenti Fs, iscritti e no, soprattutto nel momento della uscita dal Gruppo o in condizioni lavorative critiche, in dipendenza dei processi riorganizzativi in atto.

L'attività di questo anno è stata confortata dall'incremento delle nuove iscrizioni dei dirigenti in servizio, in numero decisamente superiore rispetto alla media degli ultimi anni, e dal contributo, in termini di stimolo e di indirizzo, del Consiglio nazionale di Assidifer-Federmanager.

L'attività dovrà continuare anche con una azione sindacale forte, nel Gruppo e fuori, affinché il mondo Fs riesca a esprimere nelle prossime elezioni presso le sedi territoriali di Federmanager (fra tutte citiamo quelle del Consiglio direttivo di Federmanager Roma) il maggior numero possibile di rappresentanti.

Abbiamo fiducia nel fatto che il risultato di queste iniziative fornirà strumenti ancora più efficaci per la piena attuazione degli indirizzi congressuali e possiamo guardare al nuovo anno di governo del Sindacato con un ragionevole ottimismo, pur nella complessità del momento dal punto di vista aziendale, sindacale (il nuovo contratto è in fieri) e in generale del Paese.

Grandangolo

In fase avanzata la trattativa con Confindustria per il rinnovo del Ccnl

Partecipando contiamo e garantiamo al Sindacato rappresentatività e autorevolezza contrattuale



È in fase avanzata la trattativa con Confindustria per il rinnovo del Contratto collettivo nazionale di lavoro (Ccnl) dei dirigenti dell'industria e dei servizi e l'apposita Commissione di Federmanager ha avanzato alla controparte le proprie proposte.

I miglioramenti presentati abbracciano diversi aspetti che caratterizzano il rapporto di lavoro dei dirigenti:

- definizione, ampliandolo, del perimetro della categoria anche in considerazione dei modelli organizzativi emergenti;

- parità di genere;
- struttura della retribuzione;
- tutele assicurative;
- *welfare*;
- contrattazione aziendale (secondo livello);
- formazione e politiche attive per l'occupazione.

Il momento negoziale fra le parti sociali per la definizione del quadro normativo che regoli il rapporto di lavoro delle diverse categorie professionali segna il punto più alto dell'azione sindacale, nel quale le parti coinvolte esprimono la propria autorevolezza e capacità di rappre-

sentare adeguatamente gli interessi, non sempre convergenti, in gioco.

Autorevolezza e rappresentatività sono le facce di una sola medaglia, indissolubilmente legate e collegate in un rapporto direttamente proporzionale. Non si ha autorevolezza senza un'adeguata rappresen-

In questo numero

- 1 Un anno insieme**
- 2 Grandangolo**
Partecipando contiamo e garantiamo al Sindacato rappresentatività e autorevolezza contrattuale
-
- 4 Nuovo Ccnl, lo stato della trattativa**
- 5 La contrattazione di secondo livello**
-
- 8 La remunerazione del *middle manager***
-
- 10 Er pollo de Trilussa ... 15 anni dopo**
- 12 Unico collante aziendale per la tenuta organizzativa**
-
- 14 Statuto Federmanager Roma novità e modifiche**
- 16 Fondo Previdai, importante per i dirigenti**
- 17 I nuovi manager dell'economia del mare**
- 19 Dall'intelligenza artificiale all'euro digitale**
- 21 Fondazione FS Italiane**
Alla scoperta del Treno reale viaggio nella meraviglia italiana
- 23 La lettura**
Prevedere il futuro, operazione rischiosa



Immagine Pexels

tatività sia in termini numerici sia in termini di capacità di cogliere le istanze della categoria rappresentata e tradurle in proposte e azioni agibili sul mercato del lavoro.

Da questo occorre partire per riflettere sulla necessità inderogabile, anche per i dirigenti, di una rappresentanza sindacale adeguata.

Nel mercato del lavoro la contrattazione individuale è una possibilità di pochi e un'illusione per molti.

Anche le professionalità più elevate hanno necessità di inquadramenti normativi che regolino il loro rapporto di lavoro e nell'attuale ordinamento questi derivano dalla libera contrattazione fra le parti, nei limiti stabiliti dalla legge.

La categoria dei dirigenti appare, invece, la più distratta rispetto ai vantaggi e alle penalizzazioni che possono derivare al proprio benessere personale e professionale dalla disciplina del proprio rapporto di lavoro.

Su questo interagiscono diversi fattori. Il principale è da ricercare

nell'alto grado di coinvolgimento nell'impresa e l'adesione piena agli obiettivi aziendali, spesso anche a spese delle legittime istanze personali.

Non è raro il caso che i dirigenti conoscano il proprio Ccnl e il proprio Sindacato solo nel momento in cui vicende professionali avverse li portino in una condizione di divergenza con l'azienda.

Occorre invece contribuire a garantire autorevolezza agli organismi nei quali si esprime la rappresentanza degli interessi della categoria

che, oggi più che mai, non si limitano alla retribuzione ma si estendono alle tutele assicurative, alle forme di bilanciamento fra vita privata e lavoro, al *welfare* e alle opportunità di formazione e possibilità ricollocamento in caso di ristrutturazioni aziendali.

A questi aspetti del rapporto di lavoro sono particolarmente sensibili le nuove leve dirigenziali, dalle quale attendiamo una sempre maggiore partecipazione.

Giovanni Gualario

Grazie Mauro

Per impegni di lavoro Mauro Borsellino ha lasciato l'incarico di Coordinatore redazionale di *Collegamenti*, al quale si è dedicato attivamente fin dal 2017.

A Mauro va il sentito ringraziamento di Assidifer-Federmanager, del direttore e della redazione di *Collegamenti*, per l'instancabile e prezioso impegno e per il qualificato contributo.

In corso gli incontri fra le delegazioni di Federmanager e di Confindustria Nuovo Ccnl, lo stato della trattativa

La trattativa per il nuovo rinnovo del Contratto collettivo nazionale di lavoro (Ccnl) dei dirigenti dell'industria e dei servizi è iniziata correttamente dopo l'approvazione della piattaforma in Consiglio nazionale, a fine del 2023.

Il primo passo è stato – come da prassi – la consegna della lettera di richiesta avvio dei lavori, fatta in Confindustria dal Capo delegazione, accompagnato dal Direttore generale nazionale.

Successivamente ci sono stati i seguenti incontri tra le delegazioni di Federmanager e di Confindustria: al completo (1); illustrazione della piattaforma da parte del Capo delegazione di Federmanager (2); audizione degli enti Fasi e Previdai (3); e audizione degli enti Fondirigenti e Manager (4).

È stata poi aperta la discussione sui punti della piattaforma, divisi in quattro blocchi, e sono state fatte le riunioni con le delegazioni al completo per discutere questi punti:

- possibile revisione della perimetrazione della categoria e pari opportunità/parità di genere;
- *welfare* e tutele assicurative;
- formazione e politiche attive;
- parte economica. La riunione sulla parte economica si è tenuta il 17 aprile 2024.

Il 14 maggio 2024, è stato fatto un approfondimento sul tema della possibile revisione della perimetrazione della categoria (anche a esito del lavoro della sottocommissione bilaterale ristretta incaricata di approfondire il tema). Lo stesso giorno sono stati inoltre ulteriormente approfonditi i temi di una possibile voce di *welfare* in termini di *free benefit* e della richiesta di istituzionalizzare la trattativa di secondo livello nel perimetro delle Rsa.

A fine maggio 2024 c'è stato un ulteriore incontro tra le delegazioni finalizzato a cercare di trovare dei punti di incontro sulle richieste della parte economica della piattaforma.



Nella medesima riunione è stato fatto anche un approfondimento sul tema delle pari opportunità/parità di genere (anche a esito del lavoro della sottocommissione bilaterale ristretta incaricata di approfondire il tema).

La complessità della trattativa – portata avanti in modo molto franco e serrato da entrambe le delega-

zioni – è bene evidenziata dalla numerosità degli incontri e dalla pluralità dei temi sul tappeto. Da considerare anche che la trattativa per il nuovo Ccnl sta avvenendo nel momento di passaggio (maggio 2024) dalla precedente alla nuova presidenza di Confindustria.

Gherardo Zei

Nuova proposta Ccnl rafforza il valore delle realtà territoriali e aziendali

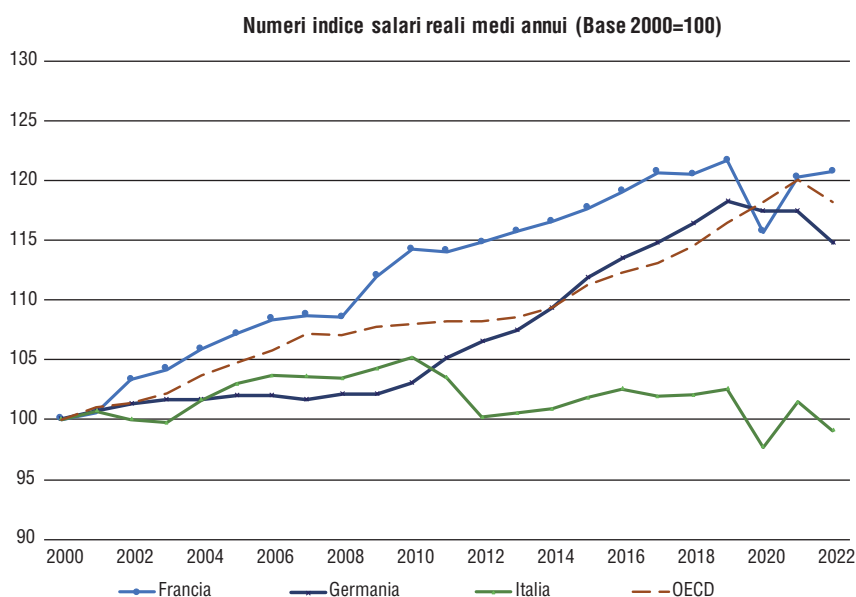
La contrattazione di secondo livello

Il secondo livello di contrattazione costituisce uno degli aspetti di novità del rinnovando Contratto collettivo nazionale di lavoro (Ccnl) dei dirigenti dell'industria e dei servizi.

Nella proposta di Federmanager c'è anche la definizione di un quadro che favorisca la contrattazione in sede aziendale o territoriale, ad esempio, in materia di retribuzione variabile, *welfare* aziendale, formazione, pari opportunità, nella consapevolezza che essa vada a costituire una leva necessaria per gestire sia gli impatti derivanti dalla fase di transizione sulla produzione e sull'organizzazione delle imprese, sia l'esigenza di aumentarne la produttività.

L'importanza della contrattazione di secondo livello è sostenuta con forza da Assidifer-Federmanager che, nella sua lunga storia

Fig. 1: andamento dei salari in alcuni Paesi europei. Anni 2000-2022



Fonte: elaborazione Inapp su dati Ocse, 2023

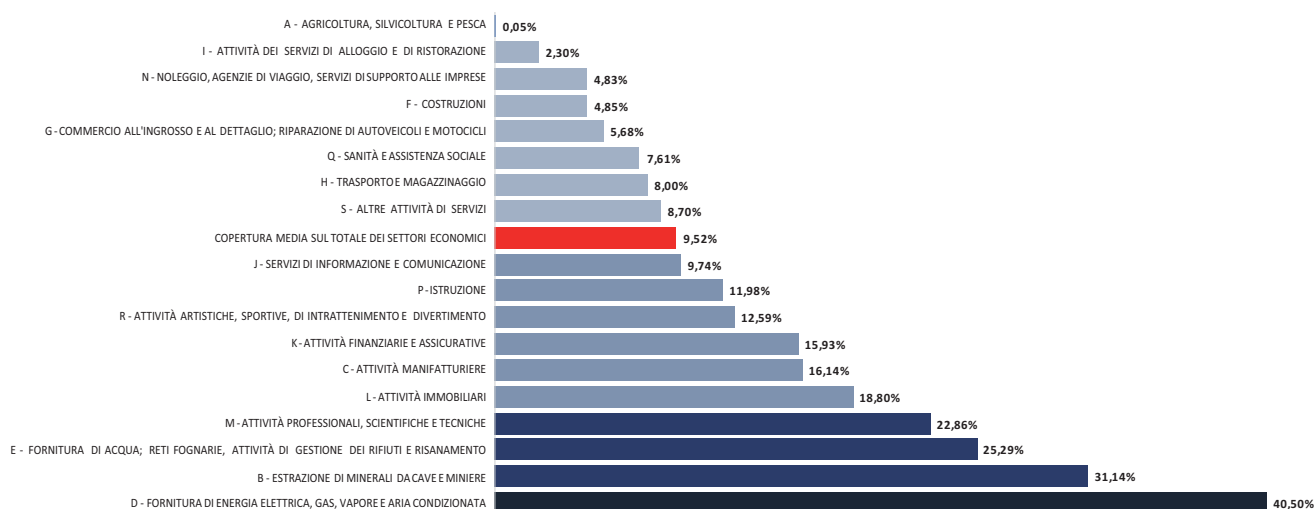


Immagine Pexels

aziendale, è riuscita a mantenere un dialogo collaborativo con l'azienda. Dialogo che si è concretizzato in una serie di accordi che hanno, ad esempio, portato a miglioramenti rispetto alle previsioni dell'attuale Ccnl di categoria, come una vantaggiosa percentuale di previdenza complementare a carico dei dirigenti o l'assistenza complementare gratuita (Fasi-Assidai), o gli accordi per la risoluzione consensuale. Si tratta di risultati ottenuti grazie alla reputazione dell'Associazione e alla sua forza in termini di iscritti.

Il quadro proposto da Federmanager nel nuovo Ccnl darà quindi ulteriore slancio a tale confronto aziendale, con la possibilità di proporre accordi tesi ad arricchire ulteriormente la struttura della remunerazione. La sfida sul tappeto resta comunque il miglioramento del livello del trattamento economico che, sebbene superiore rispetto ai minimi contrattuali, sembra non riuscire a recepire la complessità e i rischi specifici delle attività di busi-

Fig. 2: grado di copertura della contrattazione di secondo livello per settore in termini di beneficiari. Anni 2016-2022 (%)



Fonte: elaborazione Inapp su dati repository MLPS 'Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato' (versione marzo 2023)



ness, di uno dei maggiori gruppi industriali italiani.

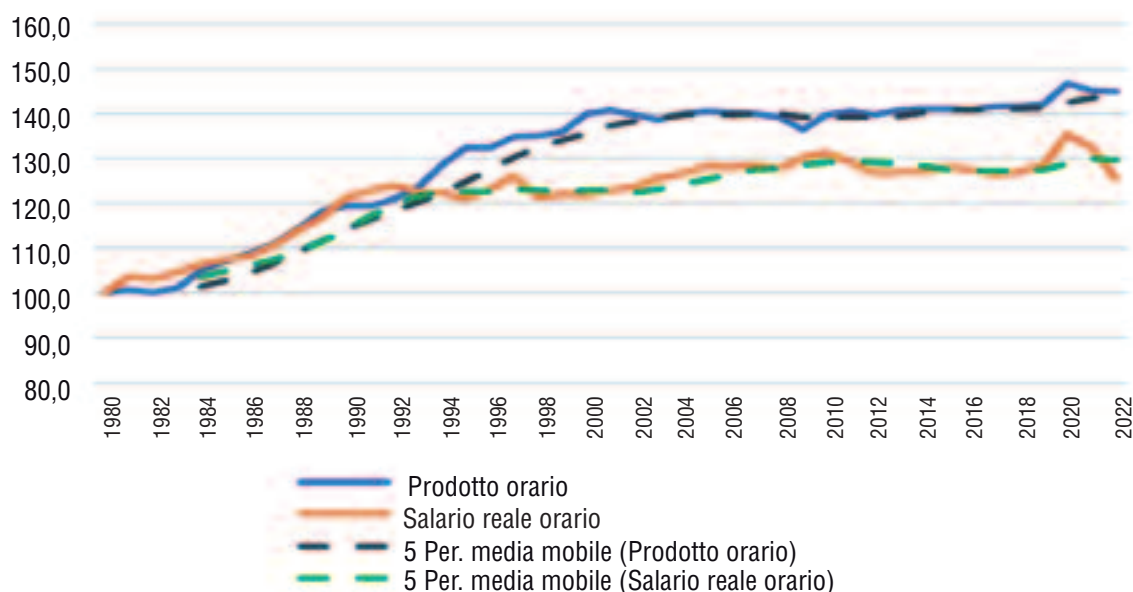
La capacità di incidere positivamente Assidifer-Federmanager la deriva dal numero degli iscritti, ed è per questo fondamentale che tale numero cresca sempre più. La principale resistenza all'iscrizione risiede forse nella convinzione che il dirigente, rappresentando l'azienda, non possa essere iscritto a un sindacato ovvero che tale iscrizione sia inutile: eppure anche il suo rapporto di lavoro viene gestito sulla base di un Ccnl che qualcuno sottoscrive anche in suo conto.

Maggiore è la forza per contrattare, maggiori sono i benefici, in questo senso, tutti i manager del Gruppo Fs Italiane dovrebbero iscriversi ad Assidifer-Federmanager, specie in questo momento storico di stagnazione delle remunerazioni, bassa produttività e inflazione.

Il Rapporto 2023 dell'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (Inapp) – consultabile al link <https://www.inapp.gov.it/pubblicazioni/rapporto/edizioni-pubblicate/rapporto-inapp-2023> – (da cui sono tratti i grafici) ci offrono i numeri per contestualizzare l'oggi.

Negli ultimi trent'anni l'Italia ha visto una crescita nominale delle retribuzioni del 107,5%, che tuttavia in termini reali è stata dell'1%, contro

Fig. 3: numeri indice del prodotto orario e salario reale orario in Italia. Anni 1980-2022



Nota: le linee tratteggiate rappresentano le medie mobili quinquennali
 Fonte: elaborazione Inapp su dati Ocse, 2023

una crescita media dei Paesi dell'area Ocse del 32,5%. Per valore della retribuzione il nostro Paese è sceso dalla nona alla ventiduesima posizione (la media Ocse coincide con la quattordicesima posizione, Fig. 1).

Analoga sorte è toccata alla produttività: sempre negli ultimi trent'anni il Pil italiano per ora lavorata è incrementato dello 0,2%, dato inferiore del 25,5% rispetto ai Paesi del G7.

Il riferimento agli inizi degli anni Novanta non è casuale, dato che è allora che si modifica il legame tra retribuzione e produttività del lavoro. A partire dal 1993 si ufficializzano due livelli negoziali, specializzati e non sovrapposti: un primo livello (Ccnl) per stabilire minimi retributivi, un secondo livello (aziendale o territoriale) per determinare il salario di risultato legato a incrementi di produttività, di qualità e di altri elementi di competitività.

Qualcosa non ha funzionato a livello Paese, dato che, dopo trent'anni, a fronte di un 98% del settore privato coperto dalla contrattazione collettiva di primo livello, solo il 9% dei dipendenti (Fig. 2) risulta interessato da contratti di secondo livello (con il 74% concentrato nelle fasce di reddito 20/50mila euro).



L'effetto, amplificato dalle dinamiche macroeconomiche, è stato quello di bloccare, in assenza di contrattazioni di secondo livello, la remunerazione che si è fermata ai livelli di minimo Ccnl, innescando un pericoloso appiattimento della curva (Fig. 3). Sarebbe interessante capire quanto questo fenomeno abbia contribuito alla progressiva perdita di rappresentanza sia dei sindacati sia

delle associazioni datoriali.

La via d'uscita è sicuramente rappresentata dalla contrattazione di secondo livello e soprattutto occorre sostenere parte sindacale e parte datoriale, dato che sindacati e organizzazioni datoriali deboli non riescono a garantire una sufficiente crescita del nostro Paese.

Carmine Amodeo

La remunerazione del *middle manager*

Analizzando lo stipendio di un *middle manager* la domanda a cui vogliamo rispondere è, in sostanza, cosa esattamente deve remunerare e come deve essere composta la remunerazione economica del dirigente? Ovvero qual è il valore che offre il manager all'azienda e come si compone il prezzo pagato dalla controparte per ciò che è messo a disposizione?

Diverse sono infatti le caratteristiche del dirigente/manager che devono trovare capienza all'interno degli emolumenti versati.

Facciamone un veloce elenco.

Competenze

La prima componente da riconoscere nella busta paga del dirigente

è la sua formazione o, se volete, il suo bagaglio di competenze. Questo elemento è la base, evidentemente.

Assumereste a capo di una direzione di ingegneria un laureato al Dams di Bologna? Non credo, anche se effettivamente a volte sembra che fare spettacolo sia più importante che lavorare a testa bassa. Se poi vengono sbagliati i calcoli statici di una costruzione, di spettacolo potrebbe anche essercene troppo, non credete?

La formazione specifica che una persona porta è il suo primo valore che può essere messo utilmente a disposizione dell'azienda. Se poi la persona porta anche specializzazioni particolari o competenze specialistiche o iscrizioni ad albi e simili spendibili nell'azienda presso cui si

candida, queste vanno tenute in debito conto nel controvalore pagato.

Esperienza

L'esperienza acquisita nel corso degli anni in posizioni analoghe in altre società o comunque in posizioni di certa complessità che danno garanzia di *know how* e di solidità della persona, oltre ovviamente alle conoscenze pratiche di settore in cui si opera sono altrettanto un valore per l'azienda. Anche questo valore va riconosciuto perché chi dispone di queste conoscenze è pronto a partire da subito, dopo l'ingresso in azienda. In sostanza l'esperienza accelera la produttività della risorsa e porta anche idee nuove che discendono dai diversi approcci vissuti in altre realtà. È dunque un ulteriore



tassello della retribuzione. Se poi questa esperienza viene acquisita all'interno dell'azienda nel tempo il gradino subentrerà più tardi in forma di aumento stipendiale.

Responsabilità

Un manager poi ha spesso responsabilità significative, insite nel ruolo, che possono riguardare - a seconda della posizione ricoperta in azienda - la gestione del personale, il controllo del budget, la realizzazione di progetti, e tanto altro. Lo stipendio deve riflettere l'ampiezza e la profondità di queste responsabilità, per esempio, con un'indennità di posizione o di ruolo. Il ruolo ricoperto porta infatti con sé possibili conseguenze di natura penale, e non solo, sulle persone. Queste gravano a loro volta sia emotivamente che concretamente sulle vite degli interessati e pertanto questo rischio che si corre - spesso per responsabilità oggettiva - va riconosciuto.

Risultati

Parte della remunerazione poi - appare chiaro - può e deve essere legata agli obiettivi raggiunti e ai risultati ottenuti, nella vendita, nella crescita dell'azienda, nel miglioramento dell'efficienza e in tanto altro. Questo spesso si traduce in *bonus* o incentivi basati sulle prestazioni, come per esempio l'Mbo. Gli obiettivi assegnati al dirigente in tale ottica devono essere misurabili oggettivamente, posti nei giusti tempi, condivisi in larga parte e soprattutto, pur sfidanti, devono essere raggiungibili e con questo, s'intende, anche con le giuste leve operative. Il premio che ne discenderà sarà così una misura oggettiva dello sforzo profuso.

Leadership e team work

La capacità di motivare, guidare e sviluppare un *team* è fondamentale. Un manager efficace influisce positivamente sulla produttività del gruppo e sull'ambiente lavorativo, aspetto che dovrebbe essere considerato nella determinazione dello stipendio. Nella maggior parte delle professioni creare un ambiente positivo teso all'ottenimento dei risultati è fondamentale, tanto più oggi dove questi valori sono sempre più attesi

PRESTAZIONE	CONTROPRESTAZIONE
COMPETENZE	STIPENDIO BASE
ESPERIENZA	AD PERSONAM
RESPONSABILITÀ	INDENNITÀ DI POSIZIONE
RISULTATI	ADEGUAMENTI INFLATIVI
LEADERSHIP	MBO
STRESS	FRINGE BENEFITS
IMPEGNO	ALTRI BENEFICI
CONOSCENZE SPECIFICHE	INDENNITÀ VARIE

nel mondo del lavoro e, aggiungo, giustamente attesi. Anche questo potrebbe rientrare in un sistema di valutazione che potrebbe confluire nell'Mbo con le dovute accortezze. Infatti, qua la discrezionalità assume un livello anche molto elevato e vanno trovati gli opportuni meccanismi di correzione per evitare giudizi solitari e poco oggettivi.

Stress

Il livello di stress insieme al rischio professionale legato alle decisioni manageriali, sono fattori che debbono influenzare la remunerazione. La necessità di prendere decisioni che possono avere un impatto significativo sull'azienda giustifica una compensazione adeguata. Infatti, questo causa motivo di preoccupazione e una sensazione di continua tensione, che non può non trovare posto nella remunerazione a seconda del grado di complessità dell'attività svolta.

Disponibilità e impegno

A un manager potrebbe essere richiesto di lavorare oltre l'orario di ufficio standard, inclusi i fine settimana e le festività, e a essere disponibile per affrontare situazioni d'emergenza. Questo livello di impegno non può che riflettersi nello stipendio, vista l'assenza di remunerazione delle ore straordinarie. L'essere costantemente sottoposto a tensione e la necessità di essere raggiungibile in ogni istante, pure in ferie e nel riposo settimanale e talvolta anche di notte, momenti che dovrebbero garantire il recupero psicofisico della persona, non può comunque essere spinto verso un livello eccessivo che possa inficiare

la tenuta della persona. Qui la modalità di definizione della compensazione aggiuntiva è più ardua, ma dovrebbe e potrebbe trovare posto nell'indennità di posizione sopra richiamata.

Competenze e conoscenze specifiche

Negli anni oltre alle esperienze professionali di cui si è detto, il manager raccoglie e consolida conoscenze specifiche che possono riguardare il settore o l'area geografica o altro. La conoscenza approfondita di specifici settori o mercati, di situazioni e persone, di quadri normativi o istituzionali, eccetera può essere altamente preziosa per un'azienda, giustificando una remunerazione superiore per coloro che acquisiscono queste competenze.

Lo stipendio di un manager è quindi il controvalore di una combinazione di fattori legati alle competenze, alle responsabilità, ai risultati ottenuti e al valore che porta all'azienda. La remunerazione può variare ampiamente a seconda del settore, delle dimensioni dell'azienda, della localizzazione geografica e della struttura della compensazione (attraverso stipendio base, *ad personam*, indennità di posizione, aumenti automatici inflativi, Mbo, benefici vari e *fringe benefits*, diarie ed indennità). Si dovrebbe poi anche considerare il senso etico della persona, ma quello è alla base, diciamo un prerequisito, o almeno dovrebbe esserlo.

Su questi temi è bene ragionarci anche nel Gruppo Fs Italiane.

Roger Hopfinger

Er pollo de Trilussa ... 15 anni dopo



Un collega mi ha riproposto un mio articolo sulle retribuzioni dei dirigenti italiani ... scritto 15 anni fa.

Ve lo riporto, per sommi capi, perché rileggendolo è abbastanza attuale.

2009

L'altro giorno, nel fare un po' di ordine fra le carte del sindacato, trovo un documento Federmanager intitolato: "Retribuzioni e benefits - Indagine conoscitiva sulle retribuzioni 2008".

Dopo un attimo l'occhio mi cade sull'indice: "pag. 28 Retribuzione fissa media annua"; il capitolo inizia con: "L'importo medio della retribuzione [...] è di € 97.152".

Segue un interessante illustra-

zione su come tale importo vari in funzione del sesso del dirigente (si conferma una discriminazione delle colleghe donne), età, dimensioni dell'azienda in termini di addetti, di fatturato e settore di attività.

Per memoria, la retribuzione media varia da un minimo di € 89.000, per il settore alimentare, fino a un massimo di circa € 110.000, per quello delle costruzioni.

[...]

Inoltre, nel capitolo "Retribuzione media variabile" emerge che l'MBO/una tantum è pari mediamente al 25% della retribuzione fissa [...] specificando inoltre che:

- il 37% delle imprese non prevede alcun piano di incentivazione (MBO/una tantum);
- per quelle in cui si applica, i di-

rigenti inclusi nel piano sono in media pari al 90%;

- solo nel 10% dei casi il motivo per cui non si prevede un piano di incentivazione per alcuni dirigenti, è legato alla difficoltà di assegnare obiettivi misurabili; tale decisione, mediamente, è invece legata per il 70% a scelte aziendali.

L'analisi si conclude con: "[...] la retribuzione totale del campione è pari a € 108.000". [...]

nell'ambito di un incontro [tenuto con l'allora capo del personale di Gruppo FS Italiane, NdA] ci è stato comunicato che:

- la percentuale dei Dirigenti interessati dall'MBO 2008 è del 58% (dal 51% del 2007).
- tutti i dirigenti saranno classifi-

cati in 5 fasce di reddito (oscillanti tra un +/-20% rispetto a valori ritenuti adeguati, per il ruolo ricoperto).

Un po' poco se confrontato con la sbornia di dati del documento *Federmanager*.

Perciò mi sono chiesto se non fosse il caso di fare un po' più di chiarezza, almeno per dare delle risposte alle domande dei nostri iscritti.

Immagino, relativamente ai due dati forniti dall'Azienda, che le domande che possono sorgere spontanee sono:

a) come è cambiato in questi ultimi anni il numero dei dirigenti in servizio a cui è stato applicato l'MBO/una tantum, in presenza di una diminuzione dei dirigenti in servizio?

b) come è distribuita (in termini di numero e di età) la popolazione dirigenziale all'interno delle 5 fasce di reddito?

A queste si potrebbero aggiungere:

c) all'interno delle 5 fasce, come sono stati distribuiti gli MBO e in che percentuale rispetto alla retribuzione fissa?

d) come sono cambiati il budget per l'MBO e il costo dei dirigenti negli anni 2007, 2008, 2009?

È troppo chiedere di conoscere queste cose?

Si parla di massimi sistemi, ... di sfide ... di mercato, ... ma noi dove stiamo?

Credo che la nostra Azienda già lo sappia.

[...]

Certo c'è il rischio che alla fine, fatta un po' di chiarezza, possa venir fuori quello che un secolo fa Trilussa concludeva circa la statistica:

"... da li conti che se fanno secondo le statistiche d' adesso risurta che te tocca un pollo all'anno:

e, se nun entra nelle spese tue, t'entra ne la statistica lo stesso perch'è c'è un antro che ne magna due".

Però, l'importante è che l'Azienda non ci risponda come il marchese del Grillo che, rivolto alla plebe affermava:

"Che ci volete fare: ma io so io, e voi nun siete un ca..."

Marzo 2024

Qualcosa di positivo oggettivamente è avvenuto dal 2009 a oggi: ad esempio il numero di dirigenti in Mbo, allora inferiore al 60% della popolazione, dovrebbe essere pari al 100% così come il gap retributivo tra uomo e donna (ripeto dovrebbe).

L'attuale management ha fatto degli indubbi passi in avanti rispetto alla stasi che ha caratterizzato il passato: un aumento, tra fine 2022 e inizio 2023, delle Ral fuori mercato rispetto alla posizione ricoperta, un ritocco delle coperture sanitarie, il mantenimento dei (buoni) restanti accordi in essere.

Il tutto si inserisce all'interno di un apprezzabile processo di adeguamento, per fasi, delle retribuzioni dei dirigenti Fs, alla media di quelle dei colleghi di omologhi gruppi industriali italiani.

Purtroppo, il primo di tali adeguamenti è stato di fatto annullato dall'inflazione che in questi anni ha drasticamente ridotto il potere di acquisto dei lavoratori dipendenti italiani.

Da una serie di studi di settore sulle retribuzioni dei dirigenti italiani (periodo 2019-2023), si possono ricavare i seguenti elementi:

- 1) la retribuzione media di un dirigente italiano è variabile tra i 110 e i 120mila euro (a seconda dell'anno di riferimento);
- 2) a ciò poi si aggiunge, per i dirigenti medi, una ulteriore componente, variabile tra il 15 e il 20%;
- 3) esiste una correlazione dei livelli retributivi, sia con la dimensione dell'impresa, sia con il suo grado di internazionalizzazione (variabile da un +10 fino al +20%).

Se ciò risponde al vero, le Ral medie dei dirigenti di Fs continuano a essere inferiori a quelle della media di manager di aziende equivalenti.

Il *welfare* è invece in linea la realtà italiana, ovviamente è ottimizzabile: l'auto aziendale è un tabù (e oggettivamente non si capisce il perché).

Dimenticandoci del ruolo centrale del Gruppo Fs Italiane nell'at-

tuazione del Pnrr e di altri progetti di investimento, fondamentali per lo sviluppo del Paese, mi chiedo che cosa debba accadere perché i dirigenti del gruppo possano vedere riconosciuta una retribuzione in linea con quelle di altre realtà italiane assimilabili.

Mentre faccio queste considerazioni mi viene comunicato che, a strettissimo giro, una buona parte del personale di Rfi di Villa Patrizi si trasferirà nel palazzo Bnl, alla stazione Tiburtina di Roma (realizzato peraltro a suo tempo su sedi-me Fs).

"Alla grande", penso a caldo, "finalmente una sede moderna, consona anche al ruolo".

Peccato che subito dopo viene specificato "[...] si prevede un *open space* per tutti, compresi i dirigenti [...]".

Rimango basito non tanto per il dover spartire uno spazio lavorativo che, per effetto di una cronica assenza di postazioni operatore (sedie e scrivanie) a villa Patrizi, ho già scelto di condividere la mia con i miei collaboratori, ma perché questa notizia non può che far pensare male.

Altro che aumenti di stipendi, qui c'è un'azienda che evidentemente ha una scarsa considerazione del valore (aggiunto) prodotto dai suoi dirigenti, ritenendo normale che in uno stesso ambiente vi sia un soggetto che svolge una riunione (probabilmente a voce alta), insieme a un altro che, purtroppo per lui, deve eseguire delle attività di natura intellettuale. Vi è un'implicita sottovalutazione di alcune necessità legate all'operato dei dirigenti, quali ad esempio l'esigenza di spazi utili per momenti di *privacy* legati ad esempio alla gestione del personale, piuttosto che all'incontro con terzi (appaltatori, enti locali), allo svolgimento di gare.

Per cui nella speranza che si tratti di una soluzione temporanea, mi riviene però in mente il motto del marchese del Grillo "... *ma io so io, e voi ...*" a cui però stavolta ritengo non si possa (romanamente) *abbozzare*.

Ruolo del *middle manager* spesso sottovalutato, benché essenziale

Unico collante aziendale per la tenuta organizzativa

Il *middle management* è una componente essenziale all'interno delle grandi società industriali.

E, ovviamente, in questo non fa eccezione il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane.

È proprio questo *management* della "terra di mezzo" - come ho avuto già modo di chiamarlo - che è, infatti, il "traduttore" indispensabile della missione aziendale e della visione strategica dell'alta direzione verso gli uomini e le donne del *team* sparpagliato sul territorio. È questo "fattore di mezzo" che garantisce, quindi, il successo nella esecuzione operativa delle strategie e l'impatto sul risultato finale.

I *middle manager*, però, occupano e "giocano", spesso, in un ruolo sottovalutato, pur essendo di vitale importanza nell'attuazione di piani d'azione comprensibili e realizzabili per i dipendenti. Piani a volte riveduti e corretti, rispetto alle linee guida di vertice. Sono loro che facilitano la comunicazione interna dell'azienda e sono sempre loro che assicurano che la visione dell'azienda sia condivisa e compresa a tutti i livelli e si traduca in un risultato tangibile.

Competenze comunicative e capacità di ascolto sono fondamentali per i *middle manager*. Permettono loro di trasmettere efficacemente le direttive aziendali, ma anche di comprendere le preoccupazioni dei loro *team*. L'abilità nel *problem solving* e nella gestione dei conflitti è cruciale per mantenere un ambiente di lavoro armonioso e produttivo. Inoltre, le competenze nella gestione del cambiamento e di *leadership* sono essenziali per guidare i *team* attraverso periodi di transizione e stimolare il raggiungimento degli obiettivi. Basti pensare, per quanto concerne il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, cosa sia significata la gestione della pandemia del 2020



e, soprattutto, del mondo modificato che ne è scaturito. Situazione che, di fatto, ha cambiato anche il comportamento del *middle manager*, che si è dovuto rapidamente reinventare, rinascendo dalle proprie ceneri. Allo stesso modo è cambiato anche il rapporto con i suoi collaboratori. È qui che il buon manager dimostra di saper reagire al cambiamento.

Così uno dei primi compiti del *middle manager* è quello di amalgamare le aspettative dei vertici aziendali con le esigenze dei dipendenti e la realtà del mercato di riferimento. Una sfida che richiede molto impegno, ma anche equilibrio e una certa dose di diplomazia. Ecco che allora tra le responsabilità principali il *middle management* ha quella della gestione efficace delle *performance* dei *team*, incoraggiando l'eccellenza. Ma deve anche, e soprattutto, affrontare proattivamente tutte le criticità che emergono nella quotidianità. Inoltre, risulta fondamentale il suo ruolo nel garantire il benessere dei dipendenti e nel promuovere una cultura aziendale positiva. Elementi chiave per il successo a lungo termine dell'organizzazione industriale, senza i quali un'azienda non può di certo raggiungere l'eccellenza. Spesso poi si trova a correggere il tiro di fronte a modifiche del mercato, ma anche di fronte a incoerenze insite nei piani industriali aziendali, che a seconda dei periodi storici possono essere anche molto impattanti.

Ma sul *middle management* grava una serie di responsabilità ulteriori, anche penali, che possono rendere la vita non agevole, né al manager stesso, né ai propri famigliari e nemmeno ai colleghi del *team*. Anche queste responsabilità pesano sul *middle manager* e possono talvolta avere conseguenze devastanti nella vita delle persone.

Di questo ho già scritto in un altro articolo e non mi dilungo oltre, essendo ben note.

Ma se è vero che il *middle manager* deve avere solide competenze, basate su una formazione altrettanto solida, arricchita spesso da importanti esperienze sul campo, oltre a qualità umane preziose, spesso innate e non imparate, che



lo rendono merce rara, allora bisogna anche ripensare i modelli di remunerazione legati oggi a schemi obsoleti.

Oltre ad allineare doverosamente gli stipendi alla media del mercato esterno (anche solo italiano), nel Gruppo Fs Italiane bisogna applicare modelli di riconoscimento economico di "posizione" e ripensare la politica dei *fringe benefit* e delle tutele, garantendo pertanto un'equa retribuzione sia verso l'interno, sia verso l'esterno dell'azienda. Solo l'equilibrio tra le prestazioni del manager e le controprestazioni dell'azienda e tra i vari profili e ruoli possono garantire la giusta spinta dei *middle manager* e il loro giusto impegno, evitando le fughe di cervelli verso aziende più attente a questi fattori di equità. In sostanza se il gioco non vale la candela, spesso anche la passione appassisce.

Riassumendo dunque il *middle management* riveste un ruolo inso-

stituibile nel Gruppo Fs Italiane, agendo come fulcro tra la visione strategica dei vertici e l'attività operativa quotidiana dei molti dipendenti. Le competenze, le responsabilità e i rischi che questi professionisti prendono su di sé sono determinanti per il buon funzionamento dell'organizzazione, la diffusione della cultura e il successo complessivo dell'azienda.

Questo impegno e i rischi connessi debbono essere correttamente considerati e remunerati, utilizzando i molti strumenti a disposizione. Se ciò non accade le migliori forze tenderanno ad abbandonare l'azienda verso realtà industriali maggiormente capaci di apprezzarle e basate su criteri di maggiore equità.

Perché non va dimenticato che il *middle manager* è di fatto l'unico collante. Senza di lui la complessa macchina organizzativa si sfalda.

Roger Hopfinger

Statuto Federmanager Roma novità e modifiche



Il 25 gennaio 2024 è stato un giorno molto importante per Federmanager Roma.

L'Assemblea dei delegati (organo statutario appositamente creato nel 2016) ha approvato un corposo pacchetto di modifiche allo Statuto.

Era un evento atteso da tempo perché lo Statuto di Federmanager Roma - derivante da quello dell'allora Sdrai - dal 1944 non aveva avuto sostanziali modifiche a causa del complesso meccanismo previsto.

L'unica possibilità era, infatti, quella di indire un referendum tra tutti i soci che, per essere valido, doveva ottenere la partecipazione del 50%+1 dei soci e il voto favorevole della maggioranza di essi.

Condizione evidentemente molto difficile da realizzare(!).

Questo spiega perché, nonostante se ne avvertisse, da tempo, la

necessità, solo raramente si è proceduto a modifiche, peraltro per lo più marginali.

Fino a quando nel 2016 - molti di voi lo ricorderanno - avvertendo l'esigenza non più rinviabile di aggiornare lo Statuto e adeguarlo alla nuova realtà, abbiamo pensato di tentare di realizzare un'unica modifica che prevedesse la possibilità di compiere quelle necessarie, naturalmente con la massima garanzia agli iscritti.

Vi confesso che non fu facile convincere la metà più uno dei colleghi iscritti a partecipare al referendum. Ma ci abbiamo creduto e abbiamo avuto ragione. Abbiamo dovuto attivare strumenti di comunicazione straordinari come comunicazioni cartacee, e-mail, fino alle telefonate personali. Lo sforzo organizzativo fu enorme, ma il risultato

positivo lo ha ampiamente ricompensato dal positivo riscontro dei colleghi.

La modifica prevede l'istituzione di un'assemblea dei delegati, composta da 60 soci, eletta con referendum contestualmente all'elezione di tutti gli organi statuari attribuendo a essa il compito di approvare definitivamente le modifiche sottoposte dal Consiglio direttivo.

Si apriva così la possibilità di attuare quelle modifiche statuarie necessarie per rendere lo Statuto di Federmanager Roma più moderno, più adeguato alle nuove esigenze, e, per quanto possibile, più aderente allo statuto di Federmanager nazionale.

Con questo obiettivo il Consiglio direttivo di Federmanager Roma ha deciso di istituire un'apposita commissione (con l'incarico al sottoscritto

to di coordinarla) comprendente le varie espressioni dei nostri iscritti. Pensionati, colleghi in servizio, donne e giovani, eccetera.

La commissione si è subito attivata, con il supporto del direttore e la supervisione del presidente e del vicepresidente, dandosi un primo obiettivo: fare una ricognizione di tutte le proposte che ognuno di noi ritenesse utili e necessarie.

Ne è scaturito un documento molto corposo che prevede modifiche, più o meno significative, a circa 20 di 29 articoli dello Statuto.

Il documento, molto complesso, è stato oggetto di esame e discussioni anche molto animate, come si può immaginare.

È stato necessario, quindi, fare una scelta.

Abbiamo selezionato quelle ritenute più urgenti e maggiormente condivise da sottoporre prioritariamente all'esame del Consiglio direttivo e successivamente, in caso di assenso di questo, all'Assemblea dei delegati per la definitiva approvazione.

Questo documento è stato sottoposto all'esame del Consiglio e sono state necessarie diverse sedute per raggiungere una sintesi condivisa. La discussione è stata, in alcuni momenti molto accesa ma, alla fine, è stato varato, praticamente all'unanimità, un documento che prevede modifiche più o meno radicali a diciassette articoli dello Statuto vigente e l'aggiunta di due nuovi articoli.

Le modifiche più significative riguardano gli articoli 15 e 17 (Consiglio direttivo), l'art. 18 (Giunta esecutiva) e l'art. 21 (Collegio dei revisori dei conti).

I due nuovi articoli introdotti sono: l'art. 19bis (ruolo del vicepresidente) e l'art. 24bis (costituzione di gruppi permanenti).

Il nuovo art. 15 prevede, prioritariamente, il rafforzamento della presenza femminile e dei giovani dirigenti nel consiglio al fine di incoraggiarne la partecipazione e il ruolo in conformità a quanto più volte sostenuto da molti componenti del nostro Consiglio e dei vertici di Federmanager nazionale. È una novità assoluta nel mondo Federmanager.

Introduce poi un sistema di elezione dello stesso Consiglio e degli altri organi di Federmanager Roma più moderno prevedendo che il referendum si svolga, salvo particolari casi, per via telematica.

Il nuovo art. 17 invece sancisce definitivamente la possibilità che lo svolgimento del Consiglio possa avvenire per via telematica, senza limitazioni, adeguando quindi la forma a quello che ormai da qualche anno, anche a causa del Covid, è prassi consolidata.

La modifica all'art. 18 prevede, in coerenza con quanto detto a proposito dell'art. 15, la partecipazione alla Giunta dei coordinatori dei gruppi giovani, Minerva (donne) e pensionati.

Infine, l'art. 21 come modificato, prevede l'elezione separata del presidente del Collegio dei revisori dei conti e dei suoi componenti.

Dei due nuovi articoli inseriti nello statuto il primo (19bis) riguarda la disciplina del ruolo del vicepresidente e il secondo (24bis) la costituzione e la disciplina di un gruppo Minerva, un gruppo giovani e un gruppo pensionati.

Si tratta anche, in questo caso, di rafforzare e dare spazio all'interno degli organi dirigenti di Federmanager Roma a realtà significative della nostra organizzazione che spesso non hanno trovato finora la giusta valorizzazione.

Il documento contiene anche numerose altre proposte di modifica alcune delle quali poco più che formali, altre tese ad avvicinare per quanto possibile il nostro Statuto a quello di Federmanager nazionale.

Il Consiglio direttivo il 20 novembre 2023, apprezzando il lavoro e l'impegno di tutti colleghi che hanno partecipato all'elaborazione del documento, lo ha approvato praticamente all'unanimità (un solo voto contrario!).

Il documento, così come validato dal Consiglio direttivo, il 25 gennaio 2024, è stato definitivamente approvato dall'Assemblea dei delegati anche in questo caso con un solo voto contrario.

Ora per l'entrata in vigore del nuovo Statuto manca un ultimo adempimento. L'approvazione da parte del Consiglio direttivo del regolamento previsto da diversi suoi articoli.

La Commissione per le modifiche statutarie, incaricata dal Consiglio direttivo anche per questo adempimento, e ha sottoposto al Consiglio direttivo del 18 aprile 2024 una prima bozza del Regolamento raccogliendone le osservazioni. Il lavoro continua celermente in modo che esso sia approvato in tempo utile perché il nuovo Statuto possa essere disponibile per le prossime elezioni.

Nicola Tosto

Nuove Rsa nel Gruppo Fs Italiane

Con soddisfazione segnaliamo che tre nuove Rappresentanze sindacali aziendali (Rsa) - la presenza del Sindacato in Azienda - sono state costituite nel Gruppo Fs Italiane: nel Polo Logistica e nelle società Sistemi Urbani e Fs Technology.

Alberto Belloni è coordinatore dell'Rsa del Polo Logistica.

Marco Amato è coordinatore dell'Rsa Sistemi Urbani; Maurizio Gianpaolo coordina l'Rsa Fs Technology.

Cambio della guardia per l'Rsa Fs Holding con l'elezione di Francesca Rango.

Novità anche per l'Rsa Trenitalia: Giancarlo Maiola è il neo-coordinatore, mentre Salvatore Sgulò, primo dei non eletti, è stato nominato membro effettivo.

Roberto Di Bianco, invece, è stato confermato coordinatore dell'Rsa Italferr.

Assidifer-Federmanager esprime i più sentiti auguri di buon lavoro a tutti i colleghi, neoeletti e confermati nei loro impegni sindacali.

Fondo Previdai, importante per i dirigenti

Per analizzare l'importanza del Fondo Previdai per i dirigenti partirei dai colleghi più giovani.

Non tutti sono consapevoli che la contribuzione Inps è soggetta a un massimale (pari a 119.650,00 euro per il 2023; e a importi progressivamente inferiori per gli anni precedenti). Per i dipendenti che percepiscono una retribuzione annua superiore, la contribuzione Inps si calcola comunque entro i limiti del massimale.

Tuttavia, la legge prevede che il massimale sia applicabile solo a coloro i quali non hanno una anzianità contributiva antecedente all'1 gennaio 1996.

Questo significa che il rapporto di sostituzione fra stipendio e pensione, comunque penalizzato dai meccanismi intrinseci al sistema contributivo, non è in grado di garantire lo stesso tenore di vita di quando il dirigente lavorava.

Ecco che subentra l'assoluta necessità di costruire, nel tempo, un'efficace pensione complementare, in grado di coprire, almeno in parte, lo scorporo che si verrà a creare in quello che abbiamo definito rapporto di sostituzione.

Il Fondo che si occupa della pensione complementare dei dirigenti è il Previdai.

Iniziamo con l'analizzare la situazione nel Gruppo Fs Italiane, così come si è determinata dopo gli accordi di Assidifer-Federmanager.

Da contratto collettivo di lavoro la contribuzione al Previdai è paritetica tra azienda e dirigente: 4%, con un limite contributivo di 180mila euro.

In seguito a un accordo con Assidifer-Federmanager, la situazione attuale, per i dirigenti del Gruppo Fs Italiane, è la seguente: 9% a carico azienda e 1% a carico dirigente. Occorre precisare che 7% e 1%, sono calcolati sulla Ral, mentre il 2% è versato a titolo di contribuzione volontaria, e segue la disciplina speci-



fica delle contribuzioni volontarie.

Ne consegue l'indiscutibile convenienza dell'adesione a Previdai, il Fondo di previdenza a capitalizzazione per i dirigenti di aziende industriali, costituito il 4 ottobre 1990, in seguito a un accordo fra Fndai, ora Federmanager, e Confindustria.

È, quindi, un Fondo preesistente (prima del 1993), che provvede all'erogazione di trattamenti pensionistici complementari, regolato dal d.lgs. 252/2005 e vigilato dalla Commissione di vigilanza sui fondi pensione, Covip.

Previdai opera in regime di contribuzione definita a capitalizzazione individuale: l'entità della prestazione pensionistica è determinata in funzione della contribuzione versata e dei rendimenti della gestione, tenendo conto che i rendimenti passati, non garantiscono quelli futuri.

L'adesione al Fondo porta come conseguenza il versamento al Fondo stesso del Tfr maturando. È inoltre possibile aprire una posizione per i familiari fiscalmente a carico.

È importante essere consapevoli che il denaro è investito da Previdai in tre diversi comparti, per offrire agli iscritti differenti opzioni, a seconda dell'età e della propensione al rischio degli iscritti.

Il primo comparto – *Assicurativo 2024* – contiene, storicamente, il maggior numero di iscritti. È un comparto garantito, adatto a chi ha un orizzonte temporale medio-breve (fino a dieci anni). La gestione preserva il capitale e genera rendimenti positivi e stabili nel corso del tempo, nonché comparabili con quelli del Tfr (articolo 2120 del Codice civile). Dall'1 gennaio 2026 ai soggetti che mantengono al posizione accantonata – dopo l'anno dal compimento dell'età anagrafica per la pensione

di vecchiaia, senza avere un rapporto di lavoro attivo che dia luogo a contribuzione a Previdai – è riconosciuta la sola garanzia dello 0% su base annua.

Il secondo – *Bilanciato* – è adatto a chi ha un orizzonte temporale medio lungo, dieci/quindici anni. La gestione è volta a ottenere, nell'arco di almeno dieci anni, un rendimento reale – netto inflazione – stimato intorno al 3% annuo. Risponde alle esigenze di chi è disponibile ad accettare un'esposizione al rischio moderata: il capitale non è garantito e più della metà è investito in obbligazioni e il resto in azioni.

Il terzo comparto – *Sviluppo* – è adatto a chi ha un orizzonte temporale lungo, quindici anni. La gestione è volta a ottenere, in oltre quindici anni, un rendimento reale positivo – sempre netto inflazione – stimato intorno al 4% annuo. La gestione risponde alle esigenze di chi cerca rendimenti più elevati nel lungo periodo ed è disposto ad accettare una maggiore esposizione al rischio. Non garantisce il capitale e investe più del 60% in azioni e il resto in obbligazioni.

Le prestazioni ottenute al momento del pensionamento sono la rendita ed eventualmente il capitale, fino a un massimo del 50%. Gli iscritti ad aprile 1993 possono ottenere tutto il capitale, con una considerevole penalizzazione fiscale. Sono, inoltre, possibili anticipazioni, fino al 75% per malattia, in ogni momento; del 75% per acquisto/ristrutturazione della prima casa, dopo otto anni di permanenza nel Fondo; del 30% per altre cause sempre dopo otto anni di permanenza nel Fondo. Riscatto parziale o totale in determinate condizioni, quali inoccupazione, invalidità, decesso.

È possibile ottenere anche la Rendita integrativa temporanea anticipata (Rita), per determinate condizioni anagrafiche e occupazionali.

Paolo Parrilla

I nuovi manager dell'economia del mare

Iniziativa Strategica di Federmanager Fvg e di Confindustria Alto Adriatico



Da sinistra Grazia Garlatti Costa (Mib), Claudio Barbina e Giovanni Longo (Deams)

Le Iniziative Strategiche (Is) finanziate da Fondirigenti sono percorsi di studio, progettazione e interazione con il territorio, finalizzati alla messa a punto di modelli organizzativi e formativi, centrati su specifiche tematiche del mondo industriale.

Una caratteristica identificativa delle Is è stata ed è quella di attivare imprenditori e manager in *focus group* e riunioni di approfondimento su argomenti specifici quali l'*open innovation*, la *readiness* d'impresa, le professioni del futuro e, da ultimo, l'economia e l'industria del mare.

Sono, infatti, questi i quattro temi sviluppati negli ultimi anni da Federmanager Fvg e Confindustria Alto Adriatico, in collaborazione con il Mib Trieste School of Management. Per i diversi temi individuati,

sono stati nostri partners anche il Lean Experience Factory (Lef) di San Vito al Tagliamento (Pordenone), il Maritime Technology Cluster Scarl di Monfalcone (Gorizia) e il Dipartimento di Scienze economiche, aziendali, matematiche e statistiche (Deams) dell'Università degli Sudi di Trieste.

Un'altra caratteristica delle Is, specificamente richiesta da Fondirigenti, è la sua replicabilità/fruibilità in territori diversi da quello di origine. Così, nell'analizzare le problematiche del sistema marittimo-industriale del Friuli-Venezia Giulia e le esigenze di formazione manageriale connesse alle prospettive di sviluppo dello stesso, abbiamo fatto in modo di tenere alto e lungo lo sguardo.

Il primo scopo di questa Iniziativa Strategica è di investigare sulle pos-

sibili modalità di crescita del sistema in termini di *enviromental, social e governance* (Esg) in particolare in tema di infrastrutture (impianti ferroviari e *gates*), energia (*cold ironing* e filiera dell'idrogeno), *upgrading* dei servizi di supporto, manutenzione e logistica (*one shop stop*). In tale ottica dovrà essere individuata e proposta una sequenza di azioni tecnico-organizzative da realizzare, indicativamente, nei prossimi cinque anni per l'*upgrading* del sistema portuale del Fvg e anche per dare allo stesso una maggiore attrattività in termini di sviluppo delle attività industriali a esso connesse.

Il secondo scopo del progetto, in realtà il più importante, è quello di realizzare una mappatura dei profili e delle competenze manageriali necessarie per elaborare e proporre



un modello formativo, a livello di *executive education*, che sia fruibile nell'ambito delle aziende che fanno parte del *cluster* del mare del Fvg e in contesti e territori altri rispetto al nostro.

L'IS del Friuli-Venezia Giulia è iniziata con i primi contatti con gli *stakeholder*, grazie ai quali abbiamo potuto mettere a fuoco le problematiche infrastrutturali e organizzative del sistema portuale e le esigenze formative della classe manageriale; questa dovrà guidare il sistema in un balzo tecnologico e organizzativo, che attui anche una vera e concreta trasformazione gre-

en e dovrà essere in tal senso aggiornata e sostenuta.

Con un questionario tipo *what next* abbiamo dunque consultato l'Autorità portuale del mare Adriatico Orientale, autoporti e interporti, le società del Gruppo Fs Italiane Rfi e Trenitalia e altre società di trasporto e manovra ferroviaria, come Adriafer e Alpe Adria. Abbiamo inoltre dialogato con imprese di trasporto gommato e spedizionieri, con l'Hydrogen Valley Fvg e altri *opinion leaders* del settore.

Questo ci ha permesso di mettere a punto una *survey* che coinvolgerà circa 120 soggetti attivi, im-

prenditori e manager del territorio su temi infrastrutturali, organizzativi e, soprattutto, di formazione manageriale. L'analisi delle risposte, affidata a uno specifico gruppo di studio, completerà la cosiddetta fase verticale del progetto, che si concluderà con una riunione plenaria delle forze in campo. Sarà un vero e proprio vivaio di idee, raccolte anche per mezzo di *istant poll* agiti in questa riunione plenaria di metà percorso e sarà anche un prezioso laboratorio di contatti per il futuro dei nostri manager.

Ogni fase del percorso genera un report per Fondirigenti ed è contestualmente utilizzato come *input* della fase successiva. Dalla plenaria di metà percorso, in particolare, due distinti *focus group* faranno il punto su quanto acquisito in termini di visione organizzativo-strutturale e di esigenze formative. Questa è la fase orizzontale del percorso, caratterizzata da un flusso costante di idee e di *feed back* tra i *focus group* e i soggetti attivi del territorio. Fase che consentirà di realizzare un *position paper* sulle sfide e le prospettive del sistema e un modello formativo, declinato rispetto alle diverse figure manageriali individuate e richieste. Entrambi i documenti verranno illustrati e messi a disposizione in una seconda riunione plenaria che concluderà il percorso.

Va detto che per ogni fase del progetto sarà attivata un'azione di comunicazione attraverso media e *social media* che consentirà di dare evidenza all'attività di Federmanager Fvg. Non verrà inoltre trascurata alcuna possibilità di rendere maggiormente fruibili gli esiti del lavoro compiuto: in quest'ottica va ricompresa la nostra partecipazione all'evento dedicato ai 100 anni della Fondazione del Deams dell'Università degli Studi di Trieste. Nel corso dell'evento ci è stato riconosciuto, assieme a una quarantina di imprese del territorio, il ruolo di sostenitori dell'attività di ricerca del Deams e dei suoi studenti che, grazie al finanziamento di Fondirigenti, parteciperanno alla nostra Iniziativa Strategica.

Claudio Barbina

Dall'intelligenza artificiale all'euro digitale

Nell'articolo *L'Ue regola l'Intelligenza Artificiale* (Collegamenti, 1/2024) tratteggiavo i pericoli che questa disciplina creerebbe all'essere umano e alla società, e mettevo in evidenza i rischi di un'Intelligenza Artificiale (Ia), mal gestita, che andrebbe a sostituire l'uomo nel mondo del lavoro e con l'ulteriore rischio di creare una realtà distopica.

La potenza di calcolo, registrazione e controllo dell'Intelligenza Artificiale, oltre a questi rischi può indurre le *élite* a utilizzarla per tanti altri fini di trasformazione sociale.

Recentemente il presidente ministro della Baviera Markus Söder, ha annunciato l'intenzione di utilizzare carte di pagamento digitali programmabili per monitorare il comportamento dei richiedenti asilo, seguito a ruota da Bo Li, vicedirettore generale del Fondo monetario internazionale (Fmi), che ha dichiarato che si sta considerando l'uso della preventivata moneta digitale *Central Bank Digital Currencies* (Cbdc), monete digitali emesse dalle Banche centrali, per scopi simili, estendendola anche a gruppi più ampi di popolazione, e in ultima analisi, all'intera popolazione.

Durante il seminario *Cbdc per l'inclusione finanziaria: rischi e benefici* del Fondo monetario internazionale, Bo Li ha affermato: "La Cbdc può consentire alle Agenzie governative (si legga Governo) e ai fornitori privati (si legga Multinazionali) di programmare contratti intelligenti (si legga disposizioni) per abilitare funzioni politiche mirate, come ad esempio l'erogazione di benefici sociali, buoni di consumo e buoni pasto (si legga pensioni, possibilità di alimentarsi, eccetera)".

In sostanza, attraverso la programmazione dei Cbdc (sono stringhe informatiche) si potrà programmare e stabilire anche il diritto o meno di acquistare cibo.

La programmabilità delle valute digitali potrebbe consentire ai go-

verni di controllare ciò che le persone possono acquistare e creare una società senza denaro contante, dove ogni transazione finanziaria viene monitorata e registrata.

Questo sistema è già stato realizzato e testato in Thailandia dove il partito al Governo, Pheu Thai (Pt), ha proposto di distribuire un incentivo finanziario di circa 280 dollari a tutti i cittadini di età superiore a 16 anni, per promuovere la digitalizzazione. Questo incentivo potrà essere utilizzato solo entro un raggio di quattro chilometri dalla residenza dei beneficiari e scadrà dopo sei mesi.

In Europa, fin dall'ottobre 2020 la Banca centrale europea (Bce), nelle persone di Christine Lagarde e Fabio Panetta (attuale Governatore della Banca d'Italia), hanno espresso formalmente il loro interesse per un Euro digitale, da non confondere con la moneta elettronica delle carte di credito, dei bancomat, della Poste Pay, di PayPal, eccetera.

Gli strumenti di cui sopra danno una parvenza di moneta digitale, senza però esserla. Infatti, queste si appoggiano a sistemi tradizionali che si riconducano sempre agli stessi enti: le banche.

Senza un conto corrente bancario è impossibile che carte di credito, bonifici e tutti gli strumenti elettronici possano essere utilizzati. In sostanza, il denaro contante, con questi strumenti, si dematerializza, ma rimane pur sempre a tutti gli effetti depositato in banca.

Quello che invece nella Bce è in via di realizzazione, è la creazione di una moneta in forma digitale: in sostanza, l'attuale denaro cartaceo contante si tramuterà in Bit salvati e custoditi sugli smartphone dei detentori.

A oggi si prevede che ci potrebbero essere, entro il 2030, ben 15 Cbdc in circolazione e attualmente ne abbiamo già quattro (eNaria, in Nigeria; Sand Dollar, nelle Baha-

mas; Dcash, nei Caraibi; e e-CNY, in Cina), tanto che trova nuovo impulso la Bank of International Settlement (Banca dei Regolamenti Internazionali) con sede in Svizzera.

In questo processo dirigistico funzioni importanti svolgono le Nazioni Unite (Onu), con l'Agenda 2030, e il World economic forum (Wef), con le sue riunioni annuali a Davos.

Eswar Prasad, ex capo della divisione cinese del Fmi, ha recentemente espresso (Wef Cina) la sua soddisfazione per il fatto che uno dei vantaggi della moneta digitale consiste nel controllo governativo sulle transazioni dei cittadini. Prasad ha affermato, inoltre, che uno dei "vantaggi della moneta digitale" è la "programmabilità degli acquisti" dei cittadini.

Di recente alcuni organi di informazione hanno riportato un'iniziativa di António Guterres, segretario generale delle Nazioni Unite, che intende attuare un programma, utilizzando la Ia, per cancellare i contenuti indesiderati dal web che contrastano con il "consenso empirico basato sui fatti, la scienza e la conoscenza".

E ora l'Onu sta proponendo di introdurre, grazie alla potenza della Intelligenza Artificiale, non solo le identità digitali, ma anche di garantire che le autorità centrali le colleghino ai conti bancari o ai *wallet* (portafogli) in moneta elettronica possedute dalle persone.

Questo fa parte di una serie di proposte e iniziative chiamate *Our Common Agenda* (*La nostra agenda comune*). Il breve dossier numero 5, intitolato *Global Digital Pact: un futuro digitale aperto, libero e sicuro per tutti*, spiega come l'Identità Digitale dovrebbe essere collegata ai conti correnti bancari. Lo scopo dei documenti è presentare la visione futura del segretario generale delle Nazioni Unite, António Guterres, che dovrebbe essere adottata a settembre 2024 durante un summit futuro. Tuttavia, i critici evidenziano che il



futuro digitale immaginato da questi gruppi, siano essi formali o informali, sarà esattamente l'opposto di aperto, libero o centrato sull'essere umano.

Per quanto attiene ai tempi di attivazione dell'Euro digitale, da parte della Bce, possiamo dire che la fase istruttoria, iniziata nell'ottobre 2021, si è conclusa nel novembre 2023. La Commissione europea, da parte sua, ha presentato nel giugno 2023 la proposta legislativa necessaria per istituire il quadro giuridico per l'Euro digitale e, se approvato dal Parlamento europeo e dal Consiglio, spetterà alla Bce decidere quando procedere all'abolizione dell'attuale moneta contante e la sua sostituzione con la moneta digitale.

Per parte italiana, il Governo ha introdotto, con il DL nr. 19 (GU 2/03/2024) l'*IT Wallet* - un sistema di portafoglio digitale in sostituzione del Sistema pubblico d'identità digitale (Spid) e della Carta d'identità elettronica (Cie) - che, registrata sull'App IO, consentirà di conservare digitalmente: patente, carta di identità, tessera sanitaria, passaporto, tessera elettorale, conto corrente, eccetera.

Tutte queste innovazioni, presentate come una conquista di libertà, sicurezza e mezzo di inclu-

sione sociale, se non normativamente regolamentate, potranno creare diversi problemi:

- verrà meno la *privacy*, ovvero si saprà sempre e in continuo a chi abbiamo pagato e per che cosa. Nella presentazione diranno che sarà anonima, ma stranamente l'Euro digitale verrà giustificato anche come uno strumento antiriciclaggio.
- Aumenteranno i rischi di custodia per i possessori: infatti se il *device* utilizzato con l'*IT-Wallet* si perdesse o si rompesse, il denaro digitale si perderebbe con esso. Identica situazione si avrebbe nel caso di eredità per morte improvvisa qualora il deceduto non avesse lasciato le credenziali ai propri eredi.
- Rischio di annullamento dei risparmi: infatti, essendo la moneta digitale gestita a livello Bce, questa potrebbe decidere, come nell'esempio della Thailandia, di porre una scadenza ai Bit monetari.
- Non gestibilità degli acquisti: potrebbe essere impedito, come già avviene in alcune nazioni (ad esempio Argentina, Cuba, Cina), la possibilità di acquistare oggetti o beni di lusso

o riferiti, per esempio alle finalità del progetto *Green Deal* legando l'acquisto di benzina ai limiti assegnati di consumo di CO₂. A Cuba, dall'1 settembre 2023, non è più possibile fare rifornimento ai distributori con moneta contante, ma solo con moneta elettronica, per stabilire il quantitativo personale acquistabile.

- Si realizzerebbe, come affermato dal senatore americano Tom Emmer "Uno strumento di sorveglianza in stile Partito comunista cinese" dal momento che le Cbdc permetteranno ai governi di monitorare le attività finanziarie dei cittadini in modo più dettagliato di quanto sia possibile con le attuali valute tradizionali.

Bisognerà fare pressioni, quindi, sulla classe politica per segnalare tali rischi e iniziare un percorso di conoscenza dal basso, che consenta alla popolazione di ascoltare non solo gli aspetti positivi elencati da chi gestisce il progetto, ma anche di essere edotta dei pericoli sulla *privacy* e sulla società futura che la digitalizzazione spinta potrebbe arrecare alle libertà individuali.

Vincenzo Angelini

Fondazione FS Italiane

Alla scoperta del Treno reale viaggio nella meraviglia italiana

Dal 6 al 30 giugno 2024, in occasione dell'assemblea generale dell'Associazione delle Residenze Reali Europee a Milano e Monza (5-7 giugno), la Fondazione FS Italiane propone la mostra itinerante *La Reggia viaggiante* in quattro prestigiose sedi: Palazzo reale a Milano, la Sala reale della stazione di Milano Centrale, la Reggia di Monza e la Saletta reale della stazione di Monza.

Il percorso espositivo è un vero e proprio filo conduttore del Treno reale, della sua storia ed evoluzione, che interseca l'eccellenza delle arti e del saper fare italiano.

La storia del Treno reale

Il 27 aprile 1868, cinque giorni dopo il loro matrimonio, i futuri regnanti d'Italia, Umberto I e Margherita di Savoia, partono a bordo di un treno che da Torino li porterà a Firenze e verso altre città italiane: una simbolica luna di miele celebrata lungo la strada ferrata, a bordo di un treno a vapore che delinea nuove traiettorie di progresso e sviluppo per l'intero Paese.

Nasce l'epopea del Treno reale che, nelle sue variegata versioni e adattamenti, per oltre mezzo secolo segnerà il tempo dell'evoluzione tecnica e tecnologica della nascente



Carrozza salone Sz10 (foto © Luca Merisio)

nazione italiana. Un progresso intriso di ricerca artistica ed estetica, figlie della millenaria cultura mediterranea. È la storia di una vera e propria reggia viaggiante.

Uno dei primi ricordi del Treno reale risale a metà Ottocento, quando la Società delle Strade Ferrate Meridionali dona un treno a cassa in legno al sovrano, Umberto I. Con l'avvento del fascismo, il treno ottocentesco è obsoleto e si decide quindi di dotare i sovrani di un nuovo mezzo, interamente a cassa metallica.

Il Treno reale dal 1929

La realizzazione del nuovo Treno reale viene commissionata nel 1925 dalle Ferrovie dello Stato. Il con-

corso vede più vincitori: la costruzione delle carrozze del re e della regina e della sala da pranzo viene assegnata alla Fiat; la realizzazione della carrozza del principe di Piemonte è affidata alla Piaggio. Per quanto riguarda l'aspetto decorativo, il progetto delle prime tre vetture è dall'architetto Giulio Casanova. Il Treno reale è costituito da 12 carrozze, realizzate tra il 1928 e il 1933, tutte del Tipo 1921 a cassa metallica.

Il progetto del convoglio è frutto della stretta cooperazione tra ingegneri, artisti e artigiani, congiunzione

innovativa di lavoro creativo e manuale e preludio del cosiddetto *made in Italy* che, nel corso dei decenni, si impone come eccellenza mondiale.

Il Treno reale del 1929, quindi, è un concentrato di eleganti decorazioni che impreziosiscono gli arredi interni. Armonia, raffinatezza e sontuosità contraddistinguono gli ambienti, rendendoli nobilissime opere d'arte frutto di rimandi classici e nuove tecniche ornamentali. Lo stile *liberty* caratterizza le decorazioni delle tre carrozze Fiat disegnate da Giulio Casanova, un linguaggio ornamentale che incarna i gusti di una *élite* culturale alla ricerca di uno stile italiano imperniato sul passato.

Dal Treno reale al Treno presidenziale

La storia del Treno reale si conclude nel 1946 con la fine della monarchia. A seguito degli eventi bellici la maggior parte dei rotabili viene distrutta, demolita o trasformata. Delle 87 carrozze salone inventariate al 30 giugno 1940 sopravvive soltanto un ristretto gruppo di "saloni", al quale il Servizio Materiale e Trazione delle Ferrovie dello Stato attinge per comporre il treno ufficiale del presidente della Repubblica. Oggi, presso la Rimesa Saloni della



Particolare della sala della carrozza salone Sz4
(Archivio Fondazione Fs Italiane)



Particolare del salotto della carrozza salone Sz1 destinata alla regina Elena di Montenegro
(Archivio Fondazione Fs Italiane)

stazione di Roma Termini, sono presenti le carrozze Sz1, Sz6, Sz16 e Sz35 che hanno subito restauri e sono state utilizzate da alcuni presidenti della Repubblica. La carrozza Sz10 è esposta al Museo nazionale ferroviario di Pietrarsa.

L'esposizione *La Reggia viaggia* è aperta al pubblico nel Padiglione reale della stazione di Milano Centrale dal 6 all'8 giugno e dal 6 al 30 giugno 2024 nella Saletta reale della stazione di Monza, nella Reggia di Monza e nel Palazzo reale di Milano.

**Chiara Micol Schiona
Gabriele Simmini**

La lettura

Indagine sul futuro, saggio dell'economista Salvatore Rossi

Prevedere il futuro, operazione rischiosa

Prevedere il futuro è sempre una operazione rischiosa e dall'esito incerto.

Lo è maggiormente in questo scorcio della storia umana in cui salti di paradigma in campi diversi (la rivoluzione digitale, la meccanica quantistica, l'Intelligenza Artificiale, solo per citarne alcuni) e "cigni neri" (eventi improbabili e imprevisi ma di grande impatto, come il Covid o il *climate change*) sconsigliano di immaginare il futuro semplicemente in termini di sviluppo lineare del presente.

Indagine sul futuro (Laterza, 2022), saggio di Salvatore Rossi, si apre con un racconto distopico, ambientato in un futuro non lontano ma inquietante non solo per quanto vi accade ma anche perché quanto raccontato risulta credibile e possibile già alla luce delle tendenze in atto.

Rossi, già direttore generale della Banca d'Italia e attualmente presidente di Tim, dichiara di essere ben consapevole del rischio di "presentismo", cioè la tendenza a immaginare il futuro utilizzando esclusivamente le categorie del presente. Un'attitudine questa che specularmente possiamo riconoscere nella rilettura del passato alla luce dei valori e dei convincimenti odierani, come avviene con la *cancel culture*.

Per questo motivo il saggio procede più nell'indagare il presente che nell'immaginare il futuro, con il contributo di testimoni competenti e autorevoli in campi diversi (editoria, urbanistica, economia, scienza, *big data* e clima),



alla ricerca degli sviluppi che maggiormente segneranno i prossimi decenni.

Il risultato è un ventaglio di possibilità (e opportunità) colte nella loro intrinseca ambivalenza, in grado, cioè di far progredire l'umanità in un futuro auspicabile o, diversamente, traghettarla in una condizione di sempre maggiore disumanità.

Perché la previsione volga al bello Salvatore Rossi suggerisce l'avvento di un nuovo Umanesimo che abbia lo sguardo al Rinascimento italiano e confida nel fatto che, ancora una volta, il nostro Paese può mettere a disposizione dell'umanità il proprio enorme bagaglio di storia, cultura, bellezza e buon vivere.

Giovanni Gualario



COS'È ASSIDIFER-FEDERMANAGER?

È l'Associazione sindacale dei dirigenti del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane.

Tutela gli interessi dei dirigenti del Gruppo FS Italiane.

Ha con l'Azienda un dialogo franco e costante nel rispetto dei relativi ruoli.

Aderisce alla Federazione delle Associazioni nazionali dei dirigenti di aziende industriali (Federmanager), che sua volta aderisce a Cida, la Confederazione che in Italia rappresenta dirigenti, quadri e alte professionalità del settore pubblico e privato.

Attraverso Federmanager e Cida rappresenta la categoria dei dirigenti in servizio e no presso le Istituzioni e la controparte datoriale.

È stata istituita nel 1946 come Sindacato dei funzionari delle FS.

Ha assunto l'attuale denominazione nel 1991 al Congresso nazionale di Saint Vincent.

PERCHÉ ISCRIVERSI AD ASSIDIFER-FEDERMANAGER?

Per contribuire attivamente alla rappresentanza dei dirigenti del Gruppo FS Italiane *“valorizzando lo status e tutelandone gli interessi”* (art. 2 dello Statuto).

Per condividere un'esperienza associativa nell'ambito della famiglia professionale dei dirigenti del Gruppo FS Italiane.

Per contribuire, con Federmanager e Cida, a difendere e migliorare il contratto di categoria e le tutele previdenziali e assicurative della categoria.

COME ISCRIVERSI AD ASSIDIFER-FEDERMANAGER?

Sottoscrivendo il modulo di adesione scaricabile dal sito *web* assidifer.it alla pagina assidifer.it/privata/nuove_iscrizioni e inviandolo a: segreteria.technica@assidifer.it

COLLEGAMENTI

Periodico Assidifer-Federmanager
(già Ferrovie & Servizi – Sistema Ferrovie
Registrazione al Tribunale di Roma
n. 156 dell'8/4/1993)
Anno 33, n. 2/2024
e-mail: giornale@assidifer.it

Direzione editoriale
Paola Fini

Direttore responsabile
Stefano Biserni

Coordinamento redazionale
Carmine Amodeo, Francesco Del Vecchio,
Giovanni Gualario, Roger Hopfinger

Hanno collaborato
Vincenzo Angelini, Claudio Barbina, Pietro Bruni,
Paolo Parrilla, Chiara Micol Schiona,
Gabriele Simmini, Nicola Tosto, Gherardo Zei

Edizione web
Luigi Aiello

Editore
Assidifer-Federmanager
Direzione, amministrazione e redazione

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma
Tel. e fax 06 44233496
e-mail: segreteria.technica@assidifer.it
web: assidifer.it

Stampa e progetto grafico
Iger & Partners
Via Adolfo Gandiglio, 27
00151 Roma

Lettere e articoli impegnano
solo la responsabilità degli autori



Stampata su carta ecosostenibile

Chiuso in redazione il 10/6/2024