

Confederazione Italiana Dirigenti e alte professionalità Unione Regionale CIDA Veneto

6° Convegno Triveneto CIDA "Fidati o controllati? I dirigenti d'impresa tra fiducia e verifica"

Negli ultimi anni si sono moltiplicate le richieste di maggiori controlli sulle aziende e su chi le dirige. Nelle imprese industriali gli scandali contabili e finanziari spingono a controllare meglio il comportamento dei dirigenti; la protezione del risparmio sottopone a verifiche più stringenti i dirigenti del settore bancario e finanziario, mentre i dirigenti pubblici si devono misurare con nuovi indicatori di efficacia ed efficienza. I primi ad essere coinvolti in questa "esplosione di controlli" sono appunto le figure dirigenziali. Appare quindi opportuno porsi precisi interrogativi: è sufficiente formalizzare principi, valori e obiettivi per renderli controllabili? Si può davvero certificare e verificare oggettivamente la responsabilità sociale? Quale spazio rimane per l'etica individuale e i rapporti fiduciari basati sulla delega nelle imprese contemporanee?



Introduzione del presidente dell'Unione Regionale CIDA Veneto, **Giancarlo Locatelli**.

Come si può garantire che un dirigente persegua al meglio gli obiettivi della sua organizzazione e gli interessi della società in generale? Ci sono due fondamentali risposte a questa domanda.

La prima evoca il *rapporto informale* fondato sulla delega: il dirigente ottiene risultati migliori quando gli viene data fiducia e viene messo nelle condizioni di gestire l'azienda, "come se" fosse sua.

La seconda rimanda invece al *rapporto formale* fondato sulla verifica: il dirigente ottiene risultati migliori, se è controllato ed i suoi comportamenti sono sottoposti a valutazione oggettiva. In genere, le organizzazioni scelgono una qualche combinazione tra queste due risposte e cercano di trovare un equilibrio tra la fiducia soggettiva ed il controllo oggettivo.

Ma negli ultimi tempi questo equilibrio si è modificato profondamente e nelle aziende private e pubbliche si assiste a diffusione massiccia della cultura del controllo. La richiesta di "maggiori controlli" viene fatta a gran voce dalla politica e dalla società ed è motivata da diversi fenomeni: gli scandali contabili e finanziari, che hanno accompagnato il declino di grandi imprese, spingono a controllare meglio il comportamento dei dirigenti delle imprese industriali. La volontà di proteggere investitori e risparmiatori sottopone a verifi-

che più stringenti il lavoro dei dirigenti nel settore finanziario.

Nell'amministrazione e nella sanità pubblica, ai tradizionali controlli di legalità si aggiunge la responsabilizzazione sugli indicatori di efficacia ed efficienza, per rendere più verificabile l'utilizzo delle risorse collettive. I primi ad essere coinvolti in questa "esplosione dei controlli" sono proprio le figure manageriali: il lavoro dei dirigenti nelle organizzazioni contemporanee tende ad essere regolato più da verifiche formali, che da rapporti di fiducia.

Per questo CIDA sceglie di puntare i riflettori sul tema dei controlli e del loro impatto sul ruolo del dirigente nei diversi tipi di aziende. Più che avanzate soluzioni ottimali, il convegno CIDA 2004 intende quindi proporre una riflessione sul senso, la natura e gli effetti del complesso rapporto che lega l'espansione e il fallimento dei controlli.

In particolare, sembra importante mettere in luce il sistema di valori che sostiene la richiesta di "audit", valutazioni, certificazioni, revisioni e verifiche sul comportamento dei dirigenti. Questa tendenza appare infatti come uno dei tratti caratterizzanti dell'odierna fase di sviluppo dei sistemi economicamente avanzati, in cui fenomeni quali la globalizzazione e la richiesta di responsabilità sociale rischiano di sostituire i rapporti di fiducia individuale con tecniche apparentemente neutrali, che promettono trasparenza, verificabilità e, in ultima analisi, sicurezza.

segue a pag. 25

(segue a pag. 20)

Fidati o controllati? I dirigenti d'impresa tra fiducia e verifica

L'intervento del Presidente della CEC (Confederazione Europea dei Cadres) al Convegno del Veneto

Maurizio Angelo

Vi ringrazio per l'invito a questo appuntamento annuale, al quale credo non esser mai mancato. Tenterò, anche questa volta, di dare un contributo al tema stimolante di oggi, promosso con la consueta sensibilità ed attenzione ai problemi più attuali sul tappeto, dalla vostra Unione Regionale.

Due parole per presentare la CEC, che non ho la presunzione tutti conoscano. La *Confédération Européenne des Cadres*, dove Cadres comprende sia i dirigenti, che i quadri, creata nel 1951 dalla CIDA e dalle Confederazioni francese e tedesca, come Confederazione internazionale, raggruppa oggi 19 Confederazioni Nazionali europee e nove Federazioni professionali, per un totale di un milione e mezzo di iscritti tra dirigenti e quadri.

La Commissione Europea, che effettua periodici studi sulla rappresentatività dei partners sociali europei, riconosce come organizzazioni interprofessionali indipendenti, sul fronte dei lavoratori, solo la Confederazione Europea dei Sindacati, cui aderiscono anche CGIL-CISL-UIL, e la CEC. Partecipiamo al dialogo sociale, siamo consultati su tutti i provvedimenti in itinere nell'ambito europeo, facciamo parte di Comitati consultivi creati su specifiche tematiche, e siamo chiamati ai summit europei nel confronto con la Trojka dei Presidenti del Consiglio Europeo. Prendiamo anche parte ai negoziati europei, l'ultimo dei quali tratta il tema dello stress da lavoro.

Sono ormai trascorsi alcuni anni da quando le vicende di alcune grandi società americane prima, europee ed infine anche italiane poi, hanno scosso in modo gravissimo la fiducia di tutti gli investitori. Il tema della *"corporate governance"* si è posto all'attenzione di tutti.

Dovendo fare un raffronto tra la

situazione in Italia, e quella degli altri Paesi, è subito evidente che l'assetto societario ha caratteristiche peculiari nel nostro Paese, per il prevalere delle piccole e medie aziende, mentre, per quanto riguarda il patrimonio delle grandi aziende, si registra da un lato ancora molto importante la presenza del capitale pubblico e, dall'altro, la diffusione del carattere prevalentemente familiare.

È dunque quanto meno ridotta la presenza delle *"public companies"*, dove l'azionariato diffuso, sia pure mitigato, come negli Stati Uniti, dalla presenza di massicci investimenti dei Fondi Pensione, attenua vistosamente il ruolo della proprietà, conferendo un potere decisivo ai vertici gestionali dell'azienda. Di fronte agli scandali finanziari che si sono verificati, il ruolo dei membri dei Consigli di Amministrazione è cambiato, messi sotto pressione dall'evidenza che non sempre le proposte o i conti portati al loro tavolo decisionale erano affidabili. Tutti si sono chiesti, infatti, se nei casi verificatisi si fosse trattato di corruzione, prima ancora che di incompetenza o di compiacenza. Una inchiesta di Fortune dell'inizio dell'anno sui membri del *"Board of Directors"* di mille società, ha mostrato che, nel corso del 2003, la maggior parte di essi ha ammesso di aver impiegato una parte ben maggiore del proprio tempo nell'espletamento dei propri compiti, specie per quanto riguarda l'esame della contabilità, e lo studio delle procedure di gestione.

Ma anche nel nostro Paese, il campanello d'allarme si è fatto sentire molto chiaramente. Il meccanismo del voto di lista è stato introdotto negli Statuti di alcune società privatizzate, per garantire con una quota minima la presenza nei CdA (e talvolta anche nel Collegio dei Sindaci) dei rappresentanti dei soci di minoranza. Telecom, Italia Media e via via tutte le altre società del gruppo, capofila Pirelli

compresa, si stanno dotando o si sono già dotate di tale meccanismo. I soci di minoranza, che nominano un quinto degli amministratori, assieme ai consiglieri indipendenti designati come *"super partes"*, potranno in alcuni casi rappresentare la maggioranza nel board. Altre misure di *"governance"* prevedono l'adozione di un codice di autodisciplina delle società quotate in borsa, noto come codice Preda, introdotto nel 1999 ed aggiornato nell'estate del 2002, ed ancora l'istituzione di vari comitati per l'auditing interno e per le revisioni esterne. Inoltre, la legge di revisione del diritto societario (o legge Vietti) prevede la possibilità di adozione del modello tedesco, con la sostituzione dell'attuale CdA con un sistema duale: *un consiglio di sorveglianza ed uno di gestione*.

Un modello, questo, che è stato discusso in un convegno della CEC a Dresda nel giugno scorso, sotto l'angolazione della partecipazione dei lavoratori, e nella prospettiva della trasposizione della direttiva UE per la società europea. L'altro principale modello di partecipazione, quello dei Comitati d'impresa, vede in prima fila la Francia, è anch'esso già disciplinato con direttiva europea, ed è adottato da numerose multinazionali operative in Europa. Non c'è dubbio che la partecipazione dei lavoratori, nelle sue diverse forme, garantisce un maggior livello di trasparenza del modello gestionale: naturalmente, però, così come noi abbiamo sempre puntualmente rivendicato, deve essere assicurata la rappresentanza specifica del personale ad alta qualificazione professionale.

Fin qui, le principali iniziative sul piano strettamente giuridico, per arginare il fenomeno provocato dagli scandali finanziari, con lo scopo di restituire credibilità al sistema, ripristinando la fiducia dei risparmiatori e degli investitori. Ma l'introduzione del Presidente della CIDA Veneto e lo spiri-

Sindacale

to stesso del Convegno, esige un più elevato piano di impegno, quello strettamente etico, senza il quale ogni tecnicismo giuridico è destinato a fallire.

Occorre creare una consapevolezza maggiore, da parte dei dirigenti e di tutti coloro che mettono al servizio dell'azienda elevate e qualificate professionalità, della missione che essi svolgono nella società, e della necessità di salvaguardare i valori fondanti della stessa nostra Costituzione, che assegna all'impresa finalità di profitto coniugate con finalità sociali.

Si parla molto di "corporate social responsibility", perché è necessario giocare la partita della competizione lealmente, ed oggi ciò è sempre più difficile, specie operando, in un mercato globale, di fronte ad una concorrenza che viene da Paesi che spesso non rispettano alcune regole fondamentali. Anche su questo tema, abbiamo tenuto un convegno nel maggio 2002 a Barcellona.

Molti di noi si sono trovati nella scomoda posizione di dover dare attuazione a precise direttive dell'impresa, naturalmente orientata a dare priorità al profitto, pur essendo consapevoli, ma non certi, quasi sempre per la mancanza di sufficienti informazioni, che le stesse avrebbero potuto comportare effetti negativi sulla popolazione, sui lavoratori e sull'ambiente.

In questa situazione, il dirigente è spesso costretto a scegliere se andare contro la propria sensibilità etica, ovvero scontrarsi con la proprietà dell'azienda, mettendo a rischio la propria posizione. Questa è una situazione in cui al dirigente dovrebbe essere riconosciuta una posizione di *indipendenza*, a difesa di interessi più ampi della società nel suo insieme.

Un prima risposta può essere fornita dalla creazione di osservatori, come il francese "Observatoire de la Responsabilité Sociétale", un'organizzazione creata da numerose importanti imprese e da partner sociali tra cui la CFE-CGC, la nostra Confederazione francese. Tali organi-

smi sono preposti alla valutazione del comportamento delle aziende, nell'osservanza di talune regole poste in difesa dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente. Ciò è nell'interesse delle stesse imprese, perché il rispetto di tali regole comporta l'accettazione di costi aggiuntivi, che altre imprese dimostrano di non voler sostenere, con conseguente possibile danno per la società. Ed è giusto che i consumatori ne siano informati.

Ma è chiaro che non possiamo

nasconderci dietro queste per utili iniziative, e che la società, nel suo insieme, ed il nostro Sindacato, in particolare, devono difendere il dirigente e il professional, sostenendone la necessaria "**indipendenza**" con tutti i mezzi possibili. In questo spirito credo che il convegno di oggi segni una tappa importante.

Rinnovo il saluto e l'apprezzamento dei dirigenti e quadri europei, e mi impegno a riferire sulle proposte e sulle conclusioni del convegno. □

I due interventi che proponiamo ai lettori aprono il discorso ad un altro aspetto non trascurabile delle responsabilità a carico del dirigente.

In caso d'incidente – o casuale, imprevedibile o per difetto di programmazione, o per altri motivi – chi paga?

Ci viene in soccorso, a questo proposito, la sentenza che condanna un nostro collega a due anni e mezzo di carcere ed a 405 mila euro di spese e di risarcimento danni.

Dalla nota pervenutaci che ci segnala la notizia, riportiamo alcuni passi essenziali.

Dal periodico *Il Piccolo*

Morti bianche: condannato un ex dirigente della Fibronit

Omicidio colposo a causa delle malattie professionali contratte dai lavoratori durante la lavorazione dell'amianto prodotto in fabbrica. Per questa accusa Dino Stringa, 80 anni, originario di Ozzano, è stato condannato a due anni e mezzo di reclusione. La sentenza è stata emessa dal giudice monocratico del Tribunale di Bari, Francesca Romana Pirrelli, al termine del procedimento penale per l'omicidio colposo di dodici operai dello stabilimento Fibronit di Bari, deceduti negli anni scorsi per le malattie contratte durante la lavorazione della fibra killer. Stringa, al quale è stata concessa la sospensione condizionale della pena, dovrà inoltre versare una provvisoria esecutiva a titolo risarcitorio alle parti civili, così ripartiti: 100 mila euro al Comune di Bari, 50 mila alla Regione Puglia, 20 mila a ciascuno degli eredi delle dodici vittime e 5 mila euro al patronato ACLI e alle associazioni Anarres ed Esposti Amianto.

Pier Luigi Rollino

In altri casi siamo stati testimoni di fatti o incidenti che, a distanza di vent'anni, non avevano ancora avuto una risposta dalla Magistratura, perché l'evento aveva causato altri danni a catena o perché erano emerse concause ignote al momento della denuncia.

Nel frattempo – ed è l'esempio in esame – la ditta era fallita e introvabili i proprietari. A pagare è stato il malcapitato collega.

Quale risposta è possibile, se non quella di un'assicurazione, sancita in contratto e non lasciata alla libera scelta della pro-

prietà; una polizza che copra il dirigente in tutti quei casi in cui la posizione personale di grande responsabilità lo pone in condizioni di essere citato in giudizio.

Certo, casi gravi come quello di Ozzano, saranno pochi, sono quelli che vengono alla ribalta delle cronache dei media; ben più numerosi sono le vertenze che interessano il dirigente, anche dopo il servizio attivo.

Non si dispone di statistiche al riguardo: perciò un'indagine in tal senso sarebbe opportuna. La Federazione indaghi. □

FEDERMANAGER

Associazione dirigenti aziende industriali di Lecco

Convegno Italia-Cina

La sfida di un'alleanza possibile fra sistemi complementari

ITALIA-CINA

La sfida di un'alleanza possibile tra sistemi complementari

Grande interesse ha suscitato il convegno tenutosi il 2 ottobre scorso a Villa Monastero (Varenna), con oltre 100 tra imprenditori, dirigenti, uomini delle istituzioni e dell'Università.

Di ritorno dalla missione in Cina, Federmanager e Api hanno voluto dibattere su un tema scottante da un nuovo punto di vista, vale a dire il ruolo degli uomini, delle alleanze, della cultura e della formazione, nella realizzazione di obiettivi aziendali, per chi decide di operare in Cina.

Dopo i saluti di rito, il moderatore Mauro Gattinoni (di Api Lecco) ha introdotto il professor *Emilio Bartezzaghi* del Politecnico di Milano, che ha voluto sottolineare l'importanza della risorsa umana per rendere vincente qualsiasi progetto di internazionalizzazione, il ruolo dell'Università e degli scambi tra studenti italiani e cinesi, per accrescere la conoscenza reciproca delle due culture.

Luigi Ratto, consigliere del Presidente Confapi per la Cina, ha voluto dare una sensazione di quanto velocemente stia crescendo l'economia cinese e di quanto imprenditori e manager italiani debbano credere nell'opportunità di fare affari in Cina, visto che i cinesi vedono di buon occhio gli operatori italiani, quanto meno meglio di quanto considerino tedeschi e americani.

È seguito un collegamento in videoconferenza con *Giulio Corti* di Ilexport, che da Shanghai ha descritto il suo lavoro di supporto alla decina di aziende lecchesi che già operano in Cina.

La seconda parte del convegno, moderata da *Francesco Castelletti* di Federmanager Lecco, è iniziata con la descrizione di una ricerca effettuata dal prof. Mario Valvassori, presidente della società OD&M, riguardante la gestione del personale "espatriato", vale a dire le politiche retributive, le fonti di "recruitment", le forme contrattuali applicate e un interessante studio sulle affinità culturali dei cinesi con i vari partners, mettendo in luce sorprendenti similarità proprio con gli italiani.

Ha proseguito poi *Mario Tschang*, presidente dell'Agenzia per la Cina, evidenziando una valida opportunità di business nel distretto di Tianjin (terza città della Cina), a costi più abbordabili di Pechino o Shanghai, e con notevoli facilitazioni per gli investitori stranieri.

Ha chiuso la serie degli interventi il Coordinatore nazionale dei giovani dirigenti *Mario Cecchini*, sottolineando un concetto già evidenziato anche dagli altri relatori, cioè la necessità di fare sistema tra governo, imprese, università e banche; un Sistema Italia che abbia obiettivi comuni e condivisi nel recuperare il tempo perduto negli ultimi anni, rispetto ai nostri concorrenti europei.

L'appuntamento è dunque a Milano, il 4 marzo 2005, per il 7° meeting dei giovani dirigenti presso la Fiera di Milano, che avrà, come tema, proprio quello di questa sfida per un'alleanza possibile tra Italia e Cina, alla luce dell'esperienza diretta di settembre con la missione dei Giovani di Federmanager e di questo convegno, ricco di spunti di riflessione e di suggerimenti operativi, sia per le nostre imprese, che per i nostri dirigenti. □

Luigi Ratto*

In occasione di un Convegno misto, un industriale italiano, rivolgendosi al gruppo di cinesi convenuti dichiarava: "è facile essere competitivi se l'operaio, che ha lavorato 30 giorni nel mese, viene retribuito con una manciata di dollari!".

Al che un delegato cinese si alzava e, puntando il dito verso l'interpellante, esclamava "è facile non essere competitivi se l'operaio, che ha lavorato solo 15 giorni, a Dicembre viene retribuito con una paga doppia!".

Questo aneddoto è utile per capire che

non si può pretendere di guardare alla Cina attraverso la nostra "lente" (e viceversa), ma è necessario conoscere almeno alcuni aspetti fondamentali di questo popolo e di questo Paese, prima di pensare a qualsiasi tipo di business.

La Cina viene da un periodo di oltre 5000 anni, durante il quale l'unico problema centrale è stato quello di trovare cibo per tutti. La vera svolta, che ha dato inizio a quello che potremmo definire il nuovo corso della Cina che conosciamo oggi, è stata fortemente voluta e realizzata da Den Xiaoping (di cui ricorre quest'anno il centenario della nascita), che nel 1978 convinse il Partito ad un cam-

bio di rotta con poche indovinate dichiarazioni, come: "vogliamo divenire tutti insieme poveri, o divenire tutti insieme ricchi?" oppure: "non importa che il gatto sia nero o bianco, purché catturi il topo" (tradotto: sconfiggere la fame).

Furono quindi varate le "Zone Speciali", prima a ridosso di Hong Kong, poi in altre zone costiere, ove si liberalizzavano e incentivavano gli investimenti esteri, dando quindi vita a quella particolare formula politica chiamata "Economia Socialista di Mercato".

La formula ha avuto successo e in questi ultimi 20 anni il valore del PIL della Cina è cre-

◆ attualità

sciuto regolarmente, con aliquote dell'8%-9% e punte del 25% nella Provincia "calda" di Shanghai.

Si è quindi di fatto realizzato il più incredibile compromesso politico, che vede nello stesso Stato convivere il Comunismo, più ortodosso nelle Province interne, con l'ipercapitalismo della costa.

Ora infatti non si parla più di "zone speciali". Da quando è stata cambiata la Costituzione, introducendo la frase "la proprietà privata, se ottenuta con mezzi leciti, è inviolabile", ciascun cinese è autorizzato ad agire al meglio per arricchirsi.

Inoltre non si può avvicinarsi alla Cina senza tener conto che questo Paese beneficia, oltre che del noto basso costo della mano d'opera, anche di due "assets" formidabili, che sono la *religione* e la *disciplina*.

La religione, comune a quasi tutti i popoli orientali, ma esaltata da Confucio 2500 anni fa per una migliore "definizione dell'universo delle relazioni interpersonali", raccomanda le 8 qualità (fra cui lealtà, fiducia, armonia, pace, ecc.) per ambire a divenire "l'uomo superiore". Quindi pazienza e saggezza per evitare i conflitti, le prevaricazioni, ecc.: gran vantaggio.

La disciplina, figlia di una formula politica ormai entrata nel DNA di ogni cinese, non solo riconosce e giustifica l'Autorità, ma fa dell'ubbidienza una giusta predisposizione verso qualsiasi forma di gerarchia, anche aziendale.

Questi due elementi intangibili hanno permesso di governare un territorio immenso con una popolazione enorme, fatta di tante razze, lingue e usanze, che hanno trovato, sino ad ora, nel fatto di essere tutti poveri ed affamati, il necessario collante per vivere abbastanza in pace insieme. Forse il futuro collante sarà la possibilità di aspirare a divenire tutti ricchi!

Un esempio emblematico.

Per conto di un amico che produce recinzioni metalliche e che vuole offrire, quale sponsor, la recinzione gratuita per il campo di calcio delle prossime Olimpiadi a Beijing, contatto un addetto del Comitato Olimpico per sapere come fare.

La risposta è stata: "Ma noi non abbiamo bisogno di recinzioni, quando giochiamo al calcio!".

Risposta, che implica la considerazione: i selvaggi siete voi!

Quindi, quando si negozia in Cina, non ci sentiremo mai dire NO in maniera diretta, così come noi non dovremo mai alzare la voce o addirittura battere i pugni sul tavolo.

Un altro utile "asset", non a livello di individuo, ma di Stato, è rappresentato dalla *Poca Democrazia*.

Questo concetto trova la sua giustificazione nel fatto che, piaccia o no, *gli interessi della comunità sono considerati prevalenti rispetto agli interessi dei singoli*.

Quando poi ammiriamo le grandi opere del passato, come le Piramidi o i grandi viali di Parigi, non ci rendiamo conto che sono tutte opere realizzate con ben "poca democrazia": quanti parigini furono a suo tempo interpellati da Napoleone, prima di sventrare Parigi per realizzare la moderna toponomastica?

È bene, a questo punto, affermare un principio: se da un lato poca democrazia confina con la Dittatura, dall'altro troppa democrazia confina con il caos. Questo i cinesi lo sanno e, grazie a questo, hanno realizzato e realizzeranno le grandi infrastrutture, utili al Paese.

Fra queste, la diga che permetterà di creare il Bacino delle Tre Gole sul fiume Yangtse, con produzione di energia, che dovrà aiutare la Cina a divenire autosufficiente nel giro di pochi anni. Anche se ciò ha comportato il trasloco forzato di un milione di abitanti e contadini.

Un altro elemento che a noi occidentali sfugge, quando pensiamo alla Cina, è il fattore "*velocità*".

Anche per i motivi già indicati, in Cina i tempi di analisi-discussione-pianificazione e realizzazione, non dovendo mediare, sono notevolmente ridotti rispetto agli standard occidentali.

Non bisogna però farsi trarre in inganno quando una trattativa o una negoziazione sembra languere: non è per perdere tempo, ma forse solo per capitalizzare la nostra ansia di chiudere, specie se in occasione di una nostra trasferta di pochi giorni.

Paradosso: per trattare con un paese che "corre", occorre calma e tempo in abbondanza. Quindi la velocità è fattore di vantaggio.

La Cina è stata, dopo la rivoluzione, per alcuni decenni legata, anche a volte in maniera subordinata, alla Russia, avendo avuto ambedue la stessa matrice politica. Le relazioni si sono poi progressivamen-

te allentate, sino ad interrompersi, quando la Cina ha favorito le relazioni col Giappone, in particolare per le forniture tecnologiche e di know-how.

Ora anche questo rapporto è di fatto in esaurimento, perché, storicamente, i due popoli non si sono mai veramente reciprocamente accettati.

Quindi la Cina negli ultimi pochi anni ha iniziato un percorso di avvicinamento con l'Ovest, trovando negli Stati Uniti un partner più che interessato ad aprire un flusso di investimenti consistente, grazie alle nuove libertà di impresa e con regole un po' più chiare.

Anche l'Europa ha fatto la sua parte con approcci diversi, nei tempi e nei modi: non possiamo disconoscere che la posizione preminente della Germania, negli scambi con la Cina, è stata possibile grazie alle azioni tempestive e coordinate di "Politica + Industria" già dagli anni '80.

Il Nuovo Premier cinese Wen Jiabao ha voluto rinforzare questo legame con l'Europa, ma nel suo insieme, come soggetto politico di riferimento, e con questo fine ha organizzato all'inizio di maggio il Tour Europeo: al di là dei rilevanti negoziati firmati in ciascun Paese visitato, ha portato a casa a livello Europa solo una generica promessa di "*fidanzamento*" (5 maggio - Bruxelles - Romano Prodi), definizione questa che dice tutto e niente.

Ma i politici di Pechino non demordono e sanno che hanno assolutamente bisogno di fare uscire la Cina da quella bolla temporale di migliaia di anni, che l'ha tenuta isolata dal mondo, specie occidentale.

L'aver accettato e sottoscritto il trattato WTO è stato senz'altro un passo utile e necessario, per entrare a pieno titolo nella "Business Community". Così come essersi impegnati per una maggiore tutela dei marchi ed in genere delle proprietà intellettuali. Ma loro ritengono che non basti.

Si è chiuso da poco a Pechino il **World Industrial Commercial Organizations Summit (WICO)**, ove ero presente a rappresentare CONFAPI. Qui sono convenuti 170 delegati di 50 Paesi, che hanno incontrato circa 300 executives e politici cinesi (due ministri) e per due giorni si è parlato di come rendere fluida ed efficace la comunicazione fra la Cina ed il resto del mondo.

Perché si sono resi conto che, per esempio, nell'implementare le regole del WTO sono già sorti ostacoli veri o presunti, che rischiano di fare inceppare il meccanismo.

Il richiamo all'importanza delle relazioni personali e della cultura del compromesso



ha quindi ispirato questo Summit che, pare, verrà ripetuto a cadenza biennale.

Non si può parlare della Cina senza menzionare l'importanza che rivestono i rapporti fra le persone, sia che si tratti di enti pubblici, sia di aziende private.

Il presupposto per negoziare con successo è che, a livello di persona, si sia "accettati": cioè che noi, come persona, si ispiri lealtà e fiducia. Ciò non toglie che si debba poi negoziare clausole contrattuali di salvaguardia anche dure, ma senza le relazioni (Guanxi) e senza la faccia (Mianzi = dare-ricevere-far perdere la faccia), si rischia di concludere un nulla.

Poche parole sulla *qualità* e sulla *contraffazione*, temi tanto attuali nella concorrenza globalizzata.

Qualità: se si calcola che in Cina un operaio che lavora sino a 3000 ore in un anno costa all'azienda poco più di 1000 Euro all'anno (in Italia i valori sono rispettivamente di 25.000 €/1500 h), è facile intuire come vi sia ampio spazio per inserire fasi di controllo del processo ad ogni passaggio, senza con questo aggravare in maniera sensibile il costo del prodotto. L'operaio cinese è di per se stesso disciplinato ed impara presto: quindi si ottengono in breve tempo livelli impensabili di qualità.

La contraffazione: almeno quella riferita ai beni e componenti industriali è e deve essere contrastata con i vari mezzi legali, ora disponibili anche in Cina. Ma anche qui occorre fare una riflessione: se il concorrente cinese che produce trapani fa prodotti economici, ma scadenti, sarà tentato di usare il marchio contraffatto Black & Decker per vendere.

Sulla lotta alla contraffazione, vi riportiamo un aneddoto, forse vero, che circolava a Bruxelles in occasione dell'incontro del Premier Wen Jiabao con il Presidente Romano Prodi. Quest'ultimo chiede all'interlocutore di fare qualche cosa per porre fine alla produzione di prodotti falsi o contraffatti. Wen Jiabao risponde: "amico Prodi, abbiamo dopo quasi 5000 anni sconfitto la fame, ma abbiamo ancora un problema aperto e cioè 300.000 cinesi che sono senza lavoro. Se essi per vivere fanno le contraffazioni, a me sta bene così".

Vi è inoltre in Cina un altro aspetto riferito alla produzione di beni industriali di serie, che assilla noi in occidente, ma che è di fatto superato nella loro logica produttiva, parlo del just-in-time. Con questa definizione si indica come i materiali devono passare velocemente attraverso il processo produttivo, nella quantità e nei tempi richiesti dalla domanda a valle.

Quindi cosa succede in Cina? Un reparto con 20 donne addette alla bobinatura dei motori elettrici è in costante pausa, le addette leggono o fanno la maglia, ecc.

Al momento dell'arrivo del filo di rame per bobinare, tutte si mettono contemporaneamente al lavoro e dopo poche ore il processo è finito, i motori bobinati passano al successivo reparto organizzato con lo stesso principio, quindi senza pause, soste o attese. E le ragazze si mettono di nuovo in pausa.

Costo: marginale. Se si calcola che, nel caso del motore elettrico, la mano d'opera diretta incide in Cina per un 2%. Ma il materiale incide per un 50%: allora è chiaro che è inutile inseguire i traguardi occidentali di efficienza del ciclo, ma è molto più produttivo concentrarsi sulla corretta gestione dei materiali, dalla logistica agli scarti.

Concludo affermando (parere personale) che in Europa, se i quasi 55 anni di pace possono essere considerati come l'evento di maggior impatto del secolo passato sulla nostra società e sulla nostra economia, si può ritenere che l'evento più rilevante nell'attuale secolo, per le economie occidentali, sarà l'evoluzione della Cina e successivamente dell'India.

Voglio qui ricordare che negli anni '50 tutti noi, poveri di risorse, ma ricchi di entusiasmi, guardavamo all'America come meta del benessere, del dollaro facile, degli elettrodomestici per tutti, delle grandi vetture, del progresso tecnologico, eccetera. Allora molti imprenditori, fra i più illuminati, come ad esempio Adriano Olivetti, Leopoldo Pirelli ed altri, mandavano i loro uomini migliori negli USA, per vedere, per capire, per assimilare il "drive" di quella società.

Bene, oggi noi dovremmo fare lo stesso con la Cina, mandare i nostri collaboratori più attenti ed aperti, non solo per vendere o fare joint-venture: andare, magari in vacanza, forse anche per studio, per avere contatti (sempre molto utili), ma principalmente, per "capire" la Cina.

Senza questa premessa noi occidentali rischiamo di essere perdenti, perché ricordiamoci: "chi ha fame vince e noi... mangiamo già troppo!". □

* Il dr. Ratto è attualmente:
Consigliere Delegato della ELCO S.p.A.

Delegato del Presidente CONFAPI per la Cina

Consigliere della Camera di Commercio italo-cinese

Per contatti: e-mail: luigi.ratto@elco-spa.com

Cina

Repubblica Popolare Cinese Zhong Guo

(i dati non includono Hong Kong e Macao)

Popolazione. *Abitanti:* 1.304.196.000. *Distribuzione per fasce di età:* da 0 a 15 anni, 24,3%; da 65 anni in su, 7,3%. *Popolazione urbana:* 37%. *Gruppi etnici:* 56 gruppi; Han 92%, Zuang, Manciu, Hui, Miao, Uygur, Yi, Tujia, Tong, Tibetani, Mongoli e altri.

Superficie: 9.596.960 kmq (totale); 9.326.410 kmq (escluse le acque interne). *Capitale:* Pechino, 10.836.000 ab. *Principali città:* Shanghai, 12.887.000 ab., Tianjin, 9.156.000 ab., Chongqing, 4.900.000 ab., Shenyang, 4.828.000 ab., Canton, 3.893.000 ab.

Forma istituzionale: Repubblica popolare. *Capo dello Stato:* Presidente Hu Jintao, nato nel dicembre del 1942, in carica dal 15-3-2003.

Industrie: ferro, acciaio, meccanica, tessile, armamenti, cemento, petrolio, chimiche e di fertilizzanti. *Principali prodotti agricoli:* riso, grano, patate, arachidi, tè, sorgo. *Risorse naturali:* carbone, energia idroelettrica, ferro, petrolio, gas naturale, mercurio, alluminio, tungsteno, antimonio, manganese, molibdeno, magnetite, zinco, piombo, uranio. *Riserve di greggio (2002):* 24 miliardi di barili.

Finanze e commercio. *Unità monetaria:* Yuan Renminbi (sett. 2003: 8,29 = 1 dollaro USA). *PIL pro capite:* 4.400 dollari.

Rete ferroviaria: 108.668 km. *Autoveicoli (1998):* 6.550.000 autovetture, 6.280.000 veicoli commerciali. *Aviazione civile:* 351 aeroporti. *Porti principali:* Shanghai, Qinhuangdao, Dalian, Canton.

Comunicazione e informazione. *Televisioni:* 291 per 1000 ab. *Radio:* 342 per 1000 ab. *Linee telefoniche:* 214.420.000. *Giornali quotidiani:* 23 per 1000 ab. *Internet:* 59.100.000 utenti.

Sanità. *Vita media alla nascita:* 70,3 uomini, 74,3 donne. *Nati (per 1000 ab.):* 13,0. *Morti (per 1000 ab.):* 6,7. *Crescita naturale:* 0,82%. *Mortalità infantile (per 1000 nati vivi):* 25,3.

Istruzione. *Istruzione obbligatoria:* da 6 a 14 anni di età. *Alfabetizzazione:* 86%.

Principali organizzazioni internazionali: ONU (FAO, FMI, BIRS, OIL, OMI, OMS, OMC), APEC.

Regioni autonome della Cina

Guangxi Zhuang

Abitanti (2000): 44.890.000.

Mongolia interna

Abitanti (2000): 23.760.000. *Superficie:* 1.177.408 kmq.

Ningxia Hui

Abitanti (2000): 5.620.000. *Superficie:* 155.399 kmq.

Xinjing Uygur

Abitanti (2000): 19.250.000. *Superficie:* 1.646.973 kmq.

Tibet

Abitanti (2000): 2.620.000 (di cui 500.000 sono cinesi). *Superficie:* 1.221.697. kmq.

Macao

Abitanti (stime 2003): 469.903. *Superficie:* 26 kmq.

Congiuntura politica ed economica globale: conferenza del prof. Deaglio ad Alessandria

La globalizzazione dimezzata

Sergio Favero

Giovedì 7 ottobre u.s., all'Associazione Cultura e Sviluppo di Alessandria, il prof. **Deaglio** ha tenuto una avvincente conferenza sulla congiuntura politica internazionale ed i suoi riflessi sull'economia globale, traendo spunto dalla recente pubblicazione del libro "La globalizzazione dimezzata".

Il titolo, provocatorio, sottolinea la necessità di guardare ai processi in corso con una nuova attenzione, in quanto è finita l'illusione di una globalizzazione inarrestabile, pacifica, mentre sta prendendo piede la tesi una "globalizzazione arcipelago", caratterizzata da una sempre maggiore integrazione di grandi aree del mondo, che però si svolgono al proprio interno, prima di aprirsi al resto del pianeta.

Deaglio ha ripercorso gli avvenimenti degli ultimi due anni, che sono alla base del nono rapporto sull'economia globale e l'Italia:

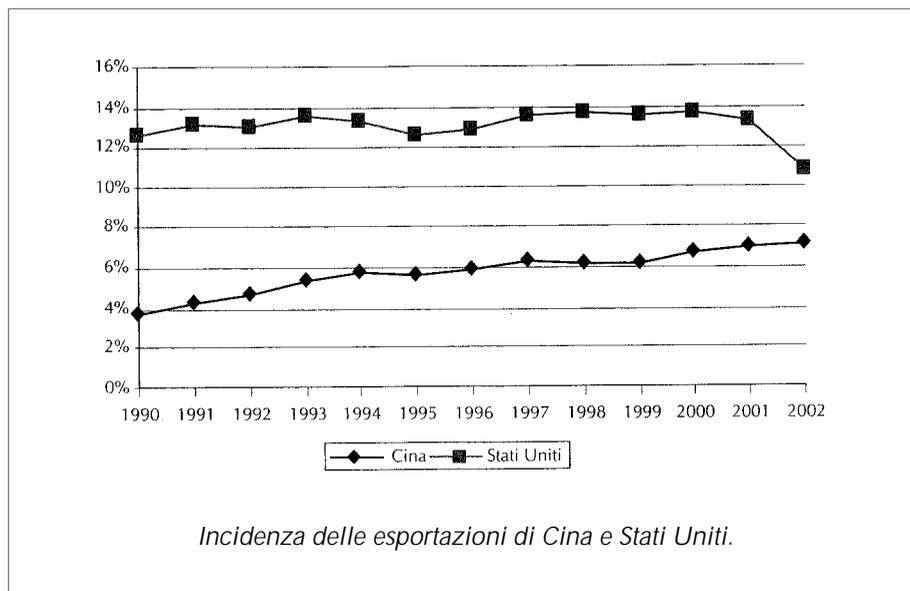
- Primo - esplosione "cinese" ed il nuovo assetto geoeconomico;
- Secondo - la ripresa lenta, fragile e contraddittoria degli Stati Uniti;

- Terzo - la ripresa lenta, ma forse dura, dell'Europa;
- Quarto - l'incognita petrolio, riflessioni sul terrorismo, i mutamenti del clima (concomitanza di tante devastazioni che non rientrano nella norma);
- Quinto - il nostro paese, in cui l'analisi dice "eppur si muove", anche se di poco.

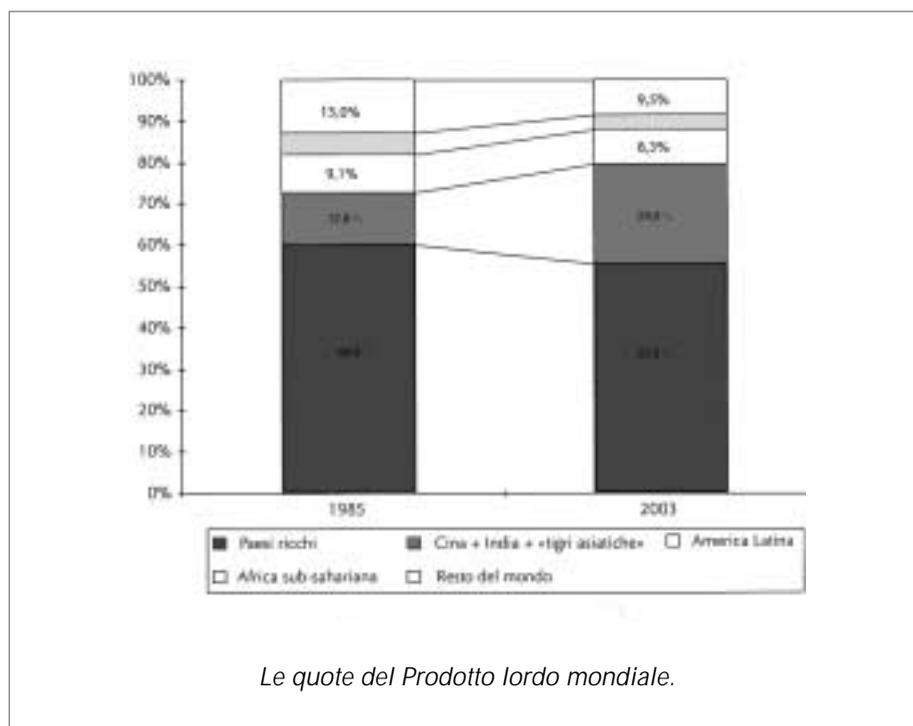
Per quanto riguarda il primo punto, il relatore ha sottolineato come la quota export mondiale cinese sia aumentata dal 4% all'8%, avvicinandosi a quella degli Stati Uniti, che scende dal 12% a circa il 10%; anche le esportazioni del Giappone verso la Cina superano quelle verso gli Stati Uniti.

Dal 2000 al 2003 le riserve valutarie raddoppiano equamente, suddivise in dollari ed euro e le ultime emissioni dei nostri Bot sono state acquistate in gran parte dalla Cina.

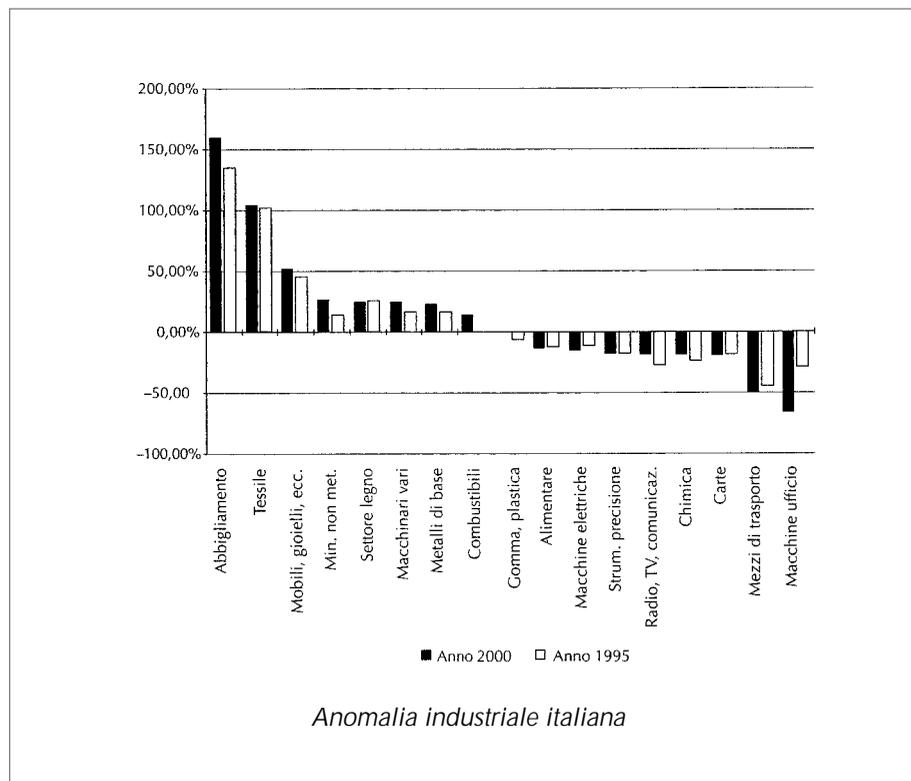
Il fulcro del commercio mondiale si è spostato nell'area Pacifico (55M), contro l'area Atlantica Stati Uniti (17,7%) e U.E. (7,4%), mentre l'America latina ed i paesi ex socialisti si attestano al 19,8%. Nord America e Europa non sono le uniche forze trainanti dell'economia mondiale e per l'Europa si prospetta una relativa emarginazione.



Incidenza delle esportazioni di Cina e Stati Uniti.



Le quote del Prodotto lordo mondiale.



Anomalia industriale italiana

Per il secondo punto, ha parlato di *"tre verità scomode"* per gli Stati Uniti, evidenziando come la crescita del prodotto interno lordo sia stata determinata dall'aumento della popolazione a causa delle immigrazioni. Il recupero della produttività è avvenuto grazie ai servizi; infine i consumi, indice importantissimo, sono stazionari.

Per quanto riguarda il terzo punto, ha ribadito che l'euro ha tenuto i paesi aderenti al riparo da sconvolgimenti monetari, attenuando il rialzo dei prezzi delle materie prime.

L'espansione ci dovrebbe essere, perché tutti i paesi hanno fatto riforme previdenziali e fiscali e l'arrivo dei paesi dell'Est creerà nuovi mercati ed una fortissima domanda di infrastrutture qualificate.

Sul quarto punto, l'incognita petrolio, secondo Deaglio, *"chi nasce oggi vedrà la fine dell'era petrolifera"*. Sicuramente occorrerà trovare fonti alternative al petrolio, per cui, se il prezzo continuerà a salire, come è successo negli ultimi sessanta mesi, diventerà nuovamente conveniente ricavare carburante da altre fonti.

Quinto, l'Italia - nel 1985 facendo 100 il PIL, nel 2001 sale a 136, mentre quella dell'UE sale a 145 e quello dell'OCSE

a 154. Il distacco del nostro paese inizia dal 1997 e non è imputabile ad un discorso demografico. Deaglio ha poi analizzato le cinque debolezze italiane: *costo dell'energia; i trasporti; l'istruzione; la*

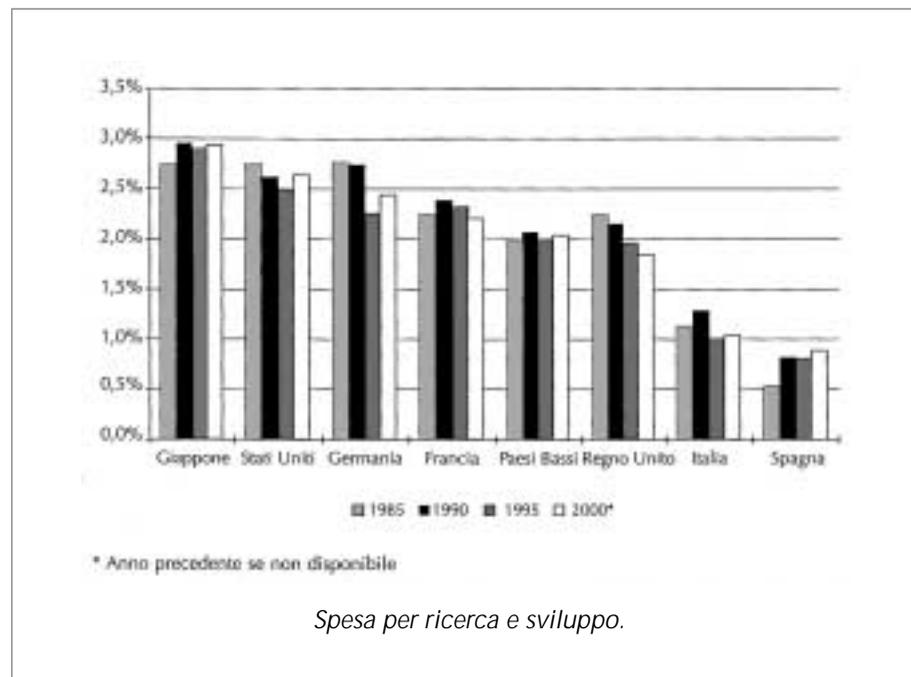
ricerca e la tendenza a ridurre gli investimenti; i tempi necessari per prendere decisioni (negli ultimi 50 anni si sono persi 5 anni per le varie "verifiche" e cadute di governi).

Secondo il relatore, il nostro Paese dovrebbe darsi una "mission" industriale, proporsi come cerniera fra paesi avanzati e non, come lo si fece bene negli anni '60. L'importante è capire, studiare le ricerche, fatte anche dagli altri paesi, per adattarle sui nostri prodotti. Ha ricordato che abbiamo imposto nel passato prodotti quali lo "scooter", macchine per scrivere portatili, cioccolato, mobili, frigoriferi, ecc.

Un'altra anomalia tutta italiana: possediamo più telefonini di tutti gli altri Paesi, ma non li produciamo e li usiamo più per giocare (o quasi), che non per lavoro.

Alcuni numeri sul *"pianeta Cina"* fanno per ora riflettere: sforna 0,5 milioni di laureati scientifici all'anno, l'Europa 200 mila e l'Italia 22 mila; vi sono 500 mila contadini, quindi un serbatoio di manodopera a basso costo, inesauribile per l'industria, se il paese decidesse di meccanizzare l'agricoltura; stanno scoprendo la neve ed allora stanno impiantando e creando dal nulla 150 stazioni sciistiche, avvalendosi della nostra tecnologia.

In conclusione, in un'era di incertezza globale, la Cina, l'ex Oriente rosso, sembra essere... l'unica certezza, anche per le nostre emissioni di Bot. □



Spesa per ricerca e sviluppo.



A proposito di contratto collettivo...

Due numeri or sono questo giornale ha pubblicato la piattaforma contrattuale che la FIDIA ha presentato qualche mese fa all'ANIA per rinnovare il C.C.N.L. scaduto a fine giugno 2003. Si riporta ora, di seguito, la risposta dell'ANIA...

Aggiungo soltanto che, al momento, le imprese avrebbero dovuto applicare l'art. 50 del vigente C.C.N.L., relativo alla vacanza contrattuale, erogando l'elemento provvisorio di adeguamento retributivo pari al 30% dell'inflazione programmata. L'Associazione ha infatti comunicato – con circolare del 21 luglio c.a. – alle Imprese l'entità di tale adeguamento (0,51% dei minimi retributivi contrattuali), da applicarsi a partire dal mese di settembre.

Eligio Bessone

“Spett.le FIDIA

Facciamo riferimento alla Vs. lettera del 20 maggio u.s., con la quale ci avete inviato le richieste per il nuovo C.C.N.L. scaduto il 30 giugno 2003, per rappresentarVi come vi sia al momento una sostanziale impraticabilità ad iniziare un percorso negoziale di rinnovo contrattuale. Infatti le Vostre richieste ci sono apparse eccessive nel numero – 38 nel loro complesso – ed estremamente pesanti sul piano economico e normativo.

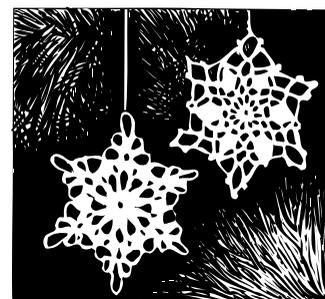
Ciò, a nostro avviso, rende impossibile l'apertura del negoziato e, da parte nostra, sindacalmente non sostenibile un confronto che parta dalle Vostre richieste, così come formulate in piattaforma.

Quanto precede non risulta, ovviamente, ostativo all'applicazione dell'attuale disciplina di C.C.N.L. in

materia di indennità di vacanza contrattuale ed in tal senso daremo indicazioni alle imprese di adeguarsi.

Nell'invitarVi, quindi, ad una approfondita riflessione sull'impianto della Vostra piattaforma che, ribadiamo, non ci consente, al momento, di iniziare le trattative, Vi inviamo cordiali saluti e rimaniamo in attesa di Vostre comunicazioni”.

**Il Vice Direttore Generale
dell'Ania**



**Associazione Italiana
per la lotta contro
la Miastenia**

Via Celoria, 11
20133 Milano
Tel. 02 2360280
Fax 02 70633874
c.c. postale
n. 28143204



Perché è nata l'A.I.M.

La Miastenia Gravis è poco conosciuta nel nostro Paese: di fatto solo pochi Centri Neurologici se ne occupano. È una malattia autoimmune che colpisce il sistema neuromuscolare. I sintomi più frequenti sono in successione: caduta delle palpebre, visione doppia, voce nasale, difficoltà nella masticazione, nella deglutizione, nella deambulazione e nella respirazione. Questi sintomi possono essere presenti singolarmente o variamente associati. Se non è riconosciuta può essere mortale, se combattuta in tempo si può curare bene.

I programmi

L'A.I.M. è attiva nel reperire fondi per stimolare e sostenere programmi di ricerca che si propongono in particolare di:

- conoscere i meccanismi che provocano la malattia, la scatenano o la aggravano
- migliorare l'efficacia delle terapie esistenti e identificare nuovi mezzi terapeutici
- trovare nuovi farmaci per l'immunoterapia specifica che sarà l'elemento risolutore della malattia

Come aiutarci in questa battaglia?

1. Divenendo soci ordinari e/o sostenitori
2. Contribuendo con sostegno e contributo personale alla vita dell'associazione

Quale il ruolo dei dirigenti in una società disestata?

Il mondo dei vivi e dei morti

Il terzo millennio pare iniziato all'insegna della velocità delle relazioni umane, della loro precarietà ed esteriorità, nel continuo cambiamento delle impressioni e valutazioni, oggi precarie negli individui dei gruppi sociali e nelle istituzioni.

Avvengono cambiamenti irrazionali e del tutto inadatti a fondare e forgiare idee e valori non vacillanti, ma duraturi nel tempo e nello spazio. Sembra quasi che la fragilità umana abbia preminenza su quelli che sono i frutti dell'esperienza derivati dalla storia. I vivi, sopravvissuti alle esperienze barbariche dei campi di concentramento, dei bombardamenti a tappeto e dell'uso delle bombe atomiche, si apprestarono a vivere nella speranza di un futuro migliore, per ricostruire se stessi, mutilati nel proprio spirito, per edificare il proprio paese, consolidare le speranze di vita, con opere, relazioni di solidarietà umana, con la ricostruzione della dignità dei popoli usciti dalla guerra, vinti o vincitori che fossero. Oggi, all'inizio del terzo millennio, i giovani vivi di allora, giunti all'età matura e anziana, possono constatare, dopo tanti anni, che il concetto di vita e di morte non è cambiato: la violenza tra i

popoli, tra gruppi sociali e tra individui, non è diminuita; la violenza fisica e morale si è globalizzata ed estende i suoi tentacoli su ciascuno di noi, rendendoci egoisti, edonisti, a danno degli altri, nella famiglia, nelle categorie sociali, nella vita politica, nell'esercizio della democrazia.

Sulla solidarietà sembra prevalere l'egoismo; sui doveri del singolo la rivendicazione dei diritti, piuttosto che l'adempimento dei doveri; insofferenza e insicurezza sociale, producono invidia verso i privilegi economici altrui, senza tenere conto dei propri meriti e capacità. Tutti questi dati sembrano, in una situazione di maggior benessere, favorire un clima di maggior violenza nei confronti dei meno fortunati, vecchi soli, bambini abbandonati, seviziati, malati sofferenti, disoccupati, poveri, come se la terra fosse popolata solo da categorie benestanti e giovani rampanti.

Nel passato, nel mese di novembre erano ricordati i morti, venuti meno nella famiglia, nel paese, nella società: oggi i morti, privi di vita e non, testimoni della nostra storia, giacciono in silenzio e senza il ricordo e la pietà dei vivi.

Un silenzio grave, che incide sulle nostre coscienze e favorisce la perdita di sensibilità personale. Oggi la società dei vivi non solo si dimentica dei defunti, ma anche dei morti in vita, tutti coloro che, per debolezza umana, fisica e psichica, sembrano subire il potere altrui senza poter produrre, per incapacità o impotenza, cambiamenti nel loro stato, adeguandosi alla situazione esistente. Sembra che il Potere politico abbia creato nei vivi due categorie: quella dei potenti e dei prepotenti e quella dei vivi, imbelli e subalterni, dimenticati dai più.

Quest'ultima categoria è quella degli uomini vivi, ma socialmente morti, che destano maggior dolore per l'incapacità di non poter essi stessi essere testimoni della propria umanità nel proprio tempo. In passato, i dirigenti hanno contribuito alla rinascita della società civile del dopoguerra; oggi qual è il loro ruolo e quali compiti si prefiggono, ideali ed esecutivi, in presenza di un'umanità dissociata, che sembra mettere in difficoltà ogni sistema democratico organizzato?

Sono ancora capaci di combattere la barbarie dei comportamenti umani, favorire i valori civili di ogni uomo nell'ambito delle diverse culture continentali? Questi dovrebbero essere i compiti del presente, almeno così mi piace pensare in una stagione di autunno, nel ricordo degli Uomini del passato, in una natura divenuta capricciosa per gli altri e per me.

Gianni Formagnana

Marianna Pixner Barzan

Incalzati dai tempi tipografici, lo scorso numero abbiamo ricordato l'improvvisa scomparsa della signora Marianna Pixner (appena cinquantenne), consorte del collega Carlo Barzan, ben noto ai nostri lettori, cui rinnoviamo le nostre affettuose condoglianze.



Ma il cartoncino-ricordo che ci è pervenuto riapre l'attenzione sulla persona, per la poesia di Oswald von Wolkenstein, che la scomparsa aveva tradotto più di vent'anni fa, con una delicatezza e un talento che commuovono, quasi ci fosse il presagio di una fine immatura e crudele. □

Svegliati, donna amata e bella

Oswald von Wolkenstein (1376-1445)

*Allegramente, teneramente, amabilmente
e trasparente, piena di desiderio e lievemente
in modo soave, dolce, puro e grazioso
svegliati donna amata e bella,
distendi, stira, mostra il tuo corpo tenero e
maestoso!*

*Apri i tuoi occhi luminosi e chiari!
Guarda segretamente
come la schiera delle stelle scompare
nello splendore bello, sereno e limpido del sole.
Orsù a ballare!
a fare una bella corona
dalla lucentezza
gialla, marrone, azzurra e grigia di fiori
gialli, rossi, bianchi
e viola.*

(traduzione M. P. - 1980)

Ester Bruna Bigotti

Bruno Bigotti è entrato a far parte della nostra Associazione nel 1977 e sin da allora ha svolto, e tuttora svolge, il delicato compito di Revisore dei Conti, del cui Collegio è Presidente.

Questo lungo lasso di tempo – durante il quale il lavoro si è unito ad amicizia – può spiegare la commossa partecipazione dei molti colleghi che hanno preso parte alle esequie della signora Ester Bruna, sua consorte da oltre 40 anni, che ha chiuso l'esistenza terrena dopo una lunga e dolorosa malattia. Mentre rivolgiamo all'amico Bigotti le nostre sincere ed affettuose condoglianze per il lutto doloroso – che neppure può essere alleviato col ricordo degli anni vita vissuta con la propria compagna – gli auguriamo di trovare ancora conforto nella routine della vita quotidiana. □

Scompaiono ogni anno almeno tremila specie

Sconvolgere la natura

Giovanni Reverso

Sconvolgere la natura è un'affermazione forte, quasi impossibile a crederci, per quanto poco si sappia e si consideri della natura stessa. La natura che avvolge il globo terrestre, anche solo nell'immaginario, resta una grande forza, piena di cose da chiarire, sia nella sua formazione e via via nella sua evoluzione trasformativa: migliaia di specie animali e vegetali pullulano "ancora" dentro questa forza. Ho detto "ancora", perché stanno via via assottigliandosi e gradatamente scomparendo, per opera dell'animale più feroce e dotato d'intelligenza distruttiva, anche se in parte costruttiva, cioè il bipede umano. Per miliardi di anni l'evoluzione sulla Terra è stata determinata da forze "naturali", comprendenti la geochimica planetaria, i cambiamenti climatici globali e anche gli asteroidi inglobati. Ma dal secolo scorso tutto è cambiato: l'evoluzione è passata nelle mani dell'uomo, con conseguenze disastrose, in quanto riesce a far scomparire ogni anno almeno tremila specie.

Le nuove specie stanno invece evolvendo, al ritmo di meno di una all'anno. *Nei prossimi cent'anni, circa la metà delle specie della Terra, che rappresentano un quarto del patrimonio genetico del pianeta, scomparirà.* La vita continuerà ancora a brulicare, ma sarà un insieme omogeneo di organismi selezionati in modo naturale o innaturale, per la loro compatibilità con quanto l'uomo disporrà. Il percorso dell'evoluzione biologica ormai è stabilito e il disperato tentativo di salvare la composizione, la struttura e l'organizzazione della "biodiversità" è fallito.

È questa la realtà che sta emergendo da moltissimi articoli scientifici, pubblicati negli ultimi dieci anni di prestigiose e quindi credibili riviste. L'uomo possiede una straordinaria capacità di modificare il mondo che lo circonda, selezionando forme di vita con una trasformazione antropogenica della biosfera. Chiamando specie *infestanti*: piante, animali e altri organismi, che vivono negli ambienti dominati dall'uomo, facciamo di tutto affinché il pianeta sia particolarmente ospitale verso di esse. Sono invece chiamate *relette* quelle specie, in numero sempre inferiore e con una distribuzione più limitata sul territo-

rio. Queste specie non riescono a prosperare negli ambienti dominati dall'uomo, che ormai coprono quasi tutto il pianeta. Sempre in pericolo di estinzione, sopravvivono in popolazioni ecologicamente emarginate o accuratamente protette, come per esempio i panda: ci sarà pertanto bisogno di allevamento in cattività e di continuo ripopolamento.

Comunque, molte specie non infestanti non rientrano in programmi speciali per prolungarne la sopravvivenza. Sono le specie *fantasma*: organismi che non potranno sopravvivere in un pianeta abitato da miliardi di persone. Pertanto la loro estinzione è certa, salvo pochi esemplari nei giardini zoologici e alcuni campioni di "DNA" archiviati nei laboratori.

Ci sono poi anche altri *fantasmi* potenziali, che consumiamo oltre la loro capacità di riproduzione: per mangiarli, per fabbricare prodotti commerciali o per tenerli come animali domestici.

Molte specie di piante e di animali, che oggi ci sembrano sane e numerose, sono in realtà relitte o fantasma, perché quello dell'estinzione non è un processo lineare. Tra l'inizio del declino e il collasso della struttura di una popolazione, possono passare diversi decenni. Resta certo che, nei prossimi cento anni, quasi la metà delle specie terrestri diventerà relitta o fantasma, mentre quelle infestanti saranno una percentuale sempre più grande delle piante e degli animali che ci circondano. In ogni continente incontreremo specie sempre più simili, se non esattamente uguali, di piante, insetti,

mammiferi, uccelli e altri organismi. Il mondo *biotico*, come lo abbiamo conosciuto, sta scomparendo.

Le cause varie e complesse di questa scomparsa rientrano in tre macrocategorie di elementi di disturbo: la trasformazione dei paesaggi; la modificazione geochimica (inquinamento); il consumo e la manipolazione delle forme di vita. Ognuno di essi è un aspetto della modificazione dell'ambiente da parte dell'uomo.

Determinati fattori: sviluppo, agricoltura, consumo delle risorse, inquinamento, specie aliena, ecc., presi singolarmente possono sembrare gestibili, ma la gestibilità è solo apparente. Complicano più ancora le cose il cambiamento climatico planetario e la globalizzazione economica.

Sfortunatamente, i mezzi più comuni che usiamo per preservare la biodiversità (e cioè: leggi e regolamenti, bioriserve e programmi di sviluppo sostenibile), sono essi stessi potenti strumenti di selezione umana, che ritardano, ma non modificano l'esito: l'estinzione di massa delle specie viventi. Anche solo questo ritardo può comunque essere utile: la natura selvaggia ormai per noi si sta perdendo; c'è però chi ha previsto che tra cinque o dieci milioni di anni ritornerà, a dimostrazione che a vincere è sempre la natura. □



Errori diffusi e prospettive alternative

Come dovrebbero insegnarci la musica

Gianni Nuti*

La maestra – Margherita, come la mamma di Don Bosco – introdusse me e i miei compagni all'arte dei suoni attraverso una composta pratica vocale collettiva, spesso coniugata con l'ora di religione: immobili in piedi, mani dietro la schiena, come nel gioco del silenzio, "glisonati cortesemente cantino con la massima discrezione; se possibile muovano la labbra senza emettere suoni molesti". Certo, così la musica era per pochi.

Ma non è finita. Il primo approccio con la produzione di suoni attivi è approdata immediatamente a uno strumento, scosso da miei micromovimenti complessi (un'articolazione indice medio su una corda, ossia su un corpo instabile, ancorché elastico), senza prima imparare a coordinare a tempo il braccio destro in alternanza a quello sinistro.

Non è un caso che quando oggi quel vulcano di mia moglie mi trascina in una vorticoso mazurca romagnola, io ostenti la fluidità di uno stoccafisso.

Eppure ho trascorso anni e anni, anche con un certo profitto, menando le mani quanto più rapidamente e poeticamente possibile, – secondo il mio potenziale – su uno strumento musicale.

Non ci stupiamo se la gente non va a sentire i concerti, quando le memorie legate alla musica sono così crudeli, in qualche modo disumane.

Basterebbe invece accompagnare la musicalità dell'uomo da subito verso le rive della coscienza, valorizzando ciò che si possiede già al primo contatto con il mondo.

Se, invece di imporre la canzoncina tonale che presumiamo essere facile per la maggioranza del gruppo, raccogliamo le competenze vocali di ciascun neonato e rispecchiamo le sue esplorazioni sonore, comunicando affettivamente con lui, suonando con la voce senza parlare, valorizzando l'estetica del grido, dello sbadiglio, della pernaccia; se, in luogo del ritenere elementare il premere un tasto con un dito, raccogliamo il suggerimento del bambino, che sbatte lo sportello della cucina e stimoliamo la sua

concentrazione sull'evento prodotto, concentrando con lui un espressivo dialogo sonoro; se evitiamo di trasferire ai bimbi schemi formali complessi, saltando a piè pari la pratica improvvisativa, che è sostanza di qualunque attività ludica necessaria per impossessarsi delle cose utili alla vita; se favoriamo il coniugarsi delle tracce sensoriali, legando odori, percezioni tattili, gusti e sembianze ai suoni; se aiutiamo l'infante a organizzare nel tempo le sue attività sonore con una progressiva cognizione del prima e del dopo, allora...

Anche perché, grazie alla musica, ci capitano cose meravigliose.

Ascoltando in una sala una voce tenera, appassionata o rabbiosa che sia, possiamo risalire all'esperienza prima della relazione tra sé e il mondo, quando l'idea dell'abbandono è temporanea, perché la madre risponde al richiamo, la solitudine inesistente, l'istante è il tempo e la pericolosità dell'esistere forse divinata, ma non vissuta.

Solo così la *Sequenza III* di Berio ci sembrerà l'evocazione di un vissuto protogenico e non un delirio giocoso fine a se stesso.

All'apparire di un ritmo esplicito o ridotto a un pulsare occultato dalla trama dei contrappunti, sappiamo sintonizzare ogni parte del corpo, sentiamo l'epidermide vibrare come pelle di tamburo, respiriamo sulla tensione della musica.

A un segnale musicale, dobbiamo tenere a bada una ressa di fantasie e memorie transmodali – fragranze, scenari, superfici da toccare, appetiti da placare – incarnate e vive in misura ben maggiore, rispetto alle sequenze cinematografiche americane più rocambolesche.

Al manifestarsi di una successione di forme sonore e temi, all'avvicinarsi di nodi strutturali, la mente sa giocare di anticipo, indovinando un'inversione di rotta nella direzione dei vettori musicali, si lascia stupire da una svolta repentina, decolla e riapproda su un contorno melodico. Vive insomma una trama avventurosa dai contenuti imprecisi, ma di un'incontestabile forza emozionale.

Grazie alla musica, come Cavaradossi, ci sentiamo padroni del tempo in cui morire, imponiamo alla natura di partecipare coralmemente e di recidere con un grido netto l'essere dal non essere, oppure restiamo a con-

templare il tempo sfumare nel silenzio come Mélisande, metafora del quasi-niente che inabissa nel nulla.

La musica rende la morte meno inaccettabile, ed è questa una ragione ultima per la quale dobbiamo lottare, affinché ciascun cittadino la padroneggi almeno un po'. □

Questo articolo è ripreso dal bimestrale "Sistema Musica", novembre 2004 - www.sistemamusica.it.

Ringraziamo l'Editore per la gentile autorizzazione.

.....

Leggiamo sulla pagina spettacoli del quotidiano *La Repubblica* (31 ottobre) che il film di successo che sta raccogliendo consensi della critica e presenza di spettatori in tutta la Francia è attualmente "Les Choristes" di Christophe Barratier (candidato a rappresentare la Francia per l'Oscar Straniero) in cima alle classifiche, soprattutto per la colonna sonora.

Scriva la corrispondente da Parigi Laura Putti: "Les Choristes è diventato un caso sociale, ha scatenato la moda del canto infantile, ha riportato in auge valori come la solidarietà, la speranza, lo sforzo premiato".

Invito a teatro

La "Funicolare" è un'associazione culturale senza scopo di lucro, formata da un gruppo di amici e nostri associati, di origine partenopea. Nata a Torino nel 1995, ha come scopo, non solo quello di avvicinare al teatro coloro che non possono permettersi i "carnet" di artisti affermati, ma, attraverso spettacoli di beneficenza, si impegna nel sociale, "donando un sorriso" ad anziani in difficoltà e disabili.

Il repertorio della Compagnia propone i testi dei grandi autori, da E. Scarpetta, a Eduardo De Filippo, ad Antonio De Curtis, da "Ditegli sempre di sì", a "Misericordia e Nobiltà", riscuotendo riconoscimenti dalla critica e dal pubblico.

Per ulteriori informazioni sul calendario degli spettacoli e sul gruppo dei **Funicolanti**, vi invitiamo a consultare il sito www.lafunicolare.com. □

* *Fondazione Istituto Musicale della Valle d'Aosta.*

Solo rispetto le regole oppure anche un invito alla riflessione?

La rivincita della virgola

Inventata cinque secoli fa, è stata presa a modello dall'ONU (Unesco), che ne ha fatto un emblema per illustrare Torino, capitale del libro 2006.

Torino, chiamata a diffondere l'uso della VIRGOLA! Incredibile la rivalutazione di questo segno, disatteso dalla stampa quotidiana, come dalla letteratura alta; giudicato come un impedimento allo scorrere veloce del pensiero e come un ostacolo all'interpretazione libera del testo*.

Questa rinnovata attenzione al vincolo grafico costituisce un ritorno e una disciplina mentale di fondamento a un più ampio sistema di regole sociali e politiche.

Questa promozione di Torino è un segnale, che arriva da un'organizzazione internazionale di prestigio, qual è l'UNESCO, ed interpreta un bisogno della comunità, o è un invito alla riflessione?

Come sempre, nulla accade per caso. Anche la grande storia si presta a interpretazioni multiple. Mussolini – tanto per restare in famiglia – ha inventato il fascismo o non è stato invece un generico bisogno di totalitarismo domestico (Spagna e Germania l'hanno interpretato in modo opposto)? Il fascismo si è imposto alla credulità della nostra gente, autorizzando la borghesia alta e bassa a favorirne l'affermazione. E questo vale anche per Napoleone, come per Giulio Cesare.

Spinte di regni opposti si intersecano nei percorsi accidentati della storia dei popoli, come nelle vita domestica.

Il futuro ha un cuore antico, ma gli anti-storicisti lo negano. Nulla è più imprevedibile del domani, anche i segni più evidenti e palesi, riconoscibili a posteriori (la Rivoluzione francese, ad esempio), nel momento in cui l'uragano si presta ad avvitarci in un centro di distruzione e di morte, che agli autoctoni non serve di difesa, ma soltanto come un riparo di fortuna.

Come concludere dunque? Ben venga la virgola, se essa diverrà il paradigma di un secolo appena cominciato in un turbine di guerre e di ferocia. Ripensare le scansioni del periodo servirà a far riflettere le classi politiche, responsabili di immense sciagure procurate da smisurate ambizioni?

A. R.

* "Ibis, redibis, non morieris in bello".

Alberi monumentali

Una legge per proteggerli

Il Piemonte non ha bisogno di Julia Hill, almeno per la protezione degli alberi monumentali. Nessun piemontese, infatti, dovrà seguire l'esempio della giovane, che è vissuta due anni su una sequoia per garantirne la tutela, perché una legge del 1995 e una commissione istituita di recente, stanno lavorando per censire e poi promuovere la protezione degli alberi monumentali del Piemonte.

La legge 50 del 3 aprile 1995 definisce tre tipi principali di alberi monumentali: quelli che possono essere considerati esempi di maestosità o di longevità; quelli che hanno un preciso riferimento ad eventi o memorie rilevanti dal punto di vista storico culturale; infine quelli in filari o alberate di particolare pregio paesaggistico, monumentale o storico culturale. Queste piante vanno innanzitutto censite, con la collaborazione dei cittadini. La Regione ha contattato tutti i comuni, gli organismi e le associazioni interessate per invitarle a segnalare gli esemplari sul territorio. La commissione tecnica dovrà quindi selezionare gli esemplari più significativi e creare l'elenco degli alberi monumentali del Piemonte. □

In libreria

Prontuario di punteggiatura di Bice Mortana Garavelli
Ed. Laterza, € 10,00

Punto, punto e virgola di Stefano Lamizza
Ed. Alternativa, € 7,00

La punteggiatura corretta di Antonio Frescaroli
ed. De Vecchi, € 8,90

Olimpiadi Invernale di Torino 2006: sì grazie

Cercansi volontari entusiasti di partecipare alle XX Olimpiadi Invernali di Torino 2006

Ci sono tanti modi per partecipare alle Olimpiadi... Sicuramente gli atleti, che si cimentano nelle gare più importanti della loro vita, sono i primi tra i protagonisti, ma non sono gli unici. Tutte le Olimpiadi del passato si sono svolte grazie al contributo essenziale dei volontari. Nelle ultime Olimpiadi Invernali, che si sono tenute a Nagano, in Giappone, i volontari sono stati 32.000, nel 2002 a Salt Lake, negli Stati Uniti, sono stati 22.000.

Torino non sarà da meno: l'importanza dell'evento e il numero straordinario di ospiti e di attività per i giochi, inducono ad ipotizzare che servano non meno di 20.000 volontari!

Se pensiamo alle svariate attività cui è possibile partecipare, le possiamo suddividere in 5 aree di macro-attività: servizi agli spettatori, servizi alla stampa, gestione operativa dei siti olimpici, relazioni internazionali e accoglienza ed infine i trasporti.

Tutte le attività richiedono responsabilità e voglia di mettersi in gioco, in particolare si stanno cercando volontari da inserire come NOC/NPC Assistants.

Tali figure dovranno assicurare, durante lo svolgimento dei Giochi, il collegamento e la comunicazione tra i Comitati Olimpici Nazionali (NOC), i Comitati Paralimpici Nazionali (NPC) ed il Comitato organizzatore dei Giochi Olimpici (TOROC).

Essi dovranno fornire assistenza amministrativa, logistica, linguistica e di guida agli Atleti, Allenatori e Funzionari delle Squadre Olimpiche; le loro attività si svolgeranno presso i Villaggi Olimpici ubicati a Torino, Bardonecchia e Sestrièrè.

Si tratta di volontari un po' speciali, che saranno a contatto con realtà straordinarie di questa manifestazione unica.

Le persone preferibili debbono avere i seguenti requisiti:

- Età superiore ai 18 anni
- Disponibilità: 20-30 giorni per i

Volontari NOC, 10-20 giorni per i Volontari NPC (feb.-marzo 2006);

- Disponibilità a guidare automezzi (in città e montagna);
- Conoscenza dell'italiano e di almeno una seconda lingua a livello di comprensione e dialogo (tra Albanese, Arabo, Bulgaro, Ceco, Cinese, Coreano, Croato, Danese, Inglese, Estone, Farsi, Finlandese, Francese, Giapponese, Greco, Iraniano, Lettone, Libanese, Lituanese, Macedone, Mongolo, Nepalese, Norvegese, Olandese, Polacco, Portoghese, Romeno, Russo, Serbo, Slovacco, Sloveno, Spagnolo, Svedese, Svizzero-Tedesco, Turco, Ucraino, Ungherese).

Interessano persone che vogliano far parte con entusiasmo del mondo dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006, partecipando in prima persona e condividendo lo spirito olimpico che è alla base dei Giochi stessi, per contribuire al loro successo.

Coloro che si rispecchiano nelle caratteristiche richieste si iscrivano al Programma Volontari, scegliendo l'area "Relazioni Internazionali e Accoglienza" e citando il codice 003241; se invece non ritengono di essere adatti per questo profilo, ricordino che ci sono altre attività che li aspettano... In ogni caso le modalità di iscrizione sono le seguenti:

- sul sito www.noi2006.org (iscrizione online);
- presso Atrium, a Torino in Piazza Solferino;
- presso gli Uffici TOROC (a Torino, Pinerolo ed Oulx);
- presso le filiali di ADECCO in tutta Italia.

Per facilitare l'iscrizione è possibile rivolgersi a Enrico Marchetti (abit. 011-562.76.86, cellulare 338-5073453), il quale sarà lieto di fornire assistenza per qualsiasi informazione o necessità.

L'invito a partecipare è esteso a tutti i conoscenti e familiari dei nostri soci. □



UNA OPPORTUNITÀ DI COLLABORAZIONE PER I NOSTRI SOCI



LIBRI

Vita e pensiero

Bimestrale di cultura e dibattito dell'Università Cattolica
n. 5 settembre-ottobre 2004
pag. 130 € 7

Si parla di crisi sindacale, di disamoramento dei lavoratori nei confronti di una istituzione che ha fatto la storia, ha educato gli emarginati, insegnandogli che insieme formano una fabbrica, costruiscono un cetto, una classe, dando loro una dignità che prima non avevano.

Questa denuncia non è campata in aria, anche nella nostra categoria ci sono segni di stanchezza e di sfiducia in quelle stesse istituzioni che sono nate sullo slancio di una appartenenza sindacale e che poi si sono sviluppate, figliando pensioni, assistenza, consulenza.

Giacchè tutto è stato fatto – almeno così sembrerebbe – chiudiamo porte e finestre e mettiamo il cartello “in vendita”?

Ma davvero non ci sono motivi di una presenza sindacale nella nostra società? Proprio ora che siamo nell'occhio del ciclone di una trasformazione mondiale con la commistione di etnie, esuberanza di produzione di paesi un tempo poveri e sottosviluppati e crisi di colossi dominatori, sino a ieri, del mondo e dell'economia.

A questa domanda risponde il sociologo Bruno Manghi dalle pagine di “*Vita e pensiero*”, il bimestrale dell'Università cattolica.

Dice il titolo: “*L'ultima chance del sindacato*: il futuro non è l'estinzione, se il movimento sindacale raccoglierà tre nuove sfide: il mercato globale del lavoro, la tutela dei lavoratori mo-

bili e precari, la responsabilità nelle imprese”.

L'articolo è breve e i temi appena accennati meriterebbero un approfondimento. Anche noi potremmo dire qualcosa: ci auguriamo che dai lettori pervengano suggerimenti utili per la pubblicazione sul periodico. □

L'evoluzione della rappresentanza

Lo sviluppo del sistema CNA Emilia Romagna
Giorgio Allari, Luigi Serio,
Francesco Varanini,
Lauro Venturi
Editore Guerini, pp. 176,
€ 17,50

Globalizzazione, allargamento dell'Unione Europea, processo di federalismo e nuovo ruolo delle Regioni nel nostro Paese: tutte dinamiche complesse, che ridisegnano radicalmente i modelli di sviluppo economico e sociale e i fattori della competitività e della concorrenza nei mercati.

Allo stesso modo, le associazioni di rappresentanza imprenditoriale si collocano tra i protagonisti della specifica qualità dello sviluppo e sono oggi chiamate a uno sforzo straordinario di cambiamento, per continuare a svolgere con efficacia il proprio ruolo di corpo intermedio tra il governo regionale e le centinaia di migliaia di piccole imprese, che costituiscono il tessuto economico nazionale.

La CNA dell'Emilia Romagna ha perciò, da alcuni anni, sentito l'esigenza di ridisegnare il proprio presente ed il proprio futuro, e lo ha fatto sviluppando

una vasta riflessione che ha coinvolto tutto il proprio gruppo dirigente, puntando sulla sempre maggiore integrazione fra le funzione politica di rappresentanza degli interessi e quella di assistenza alle imprese sui mercati e di consulenza direzionale per la qualità e l'innovazione, attivando nuove competenze imprenditoriali e professionali.

Tutto questo acquisisce significati, anche alla luce della recente sottoscrizione del Patto per lo sviluppo dell'Emilia Romagna, che assegna alle associazioni nuovi compiti e nuove responsabilità.

Il volume, edito da Guerini e Associati, da cui viene tratto lo spunto, costituisce semplicemente la narrazione di questo processo di riflessione.

Il progetto congiunto di CNA Emilia Romagna e ISTUD mostra i risultati di una più efficace interazione tra sistema di rappresentanza e managerialità privata, indirizzata al miglioramento del profilo istituzionale e organizzativo della CNA.

In un periodo di grande cambiamento, infatti, la Federazione Regionale della CNA dell'Emilia Romagna ha avvertito l'esigenza di ridisegnare il proprio presente e il proprio futuro. Insieme, CNA e ISTUD hanno interpretato la progressiva evoluzione del ruolo della Confederazione verso una sempre maggiore integrazione tra la funzione politica di rappresentanza e quella di assistenza sui mercati e servizio consulenziale alle imprese, attraverso l'attivazione di nuove competenze professionali e imprenditoriali.

Una testimonianza a più voci di un esperimento durato quattro anni e condotto con l'assidua collaborazione dei quadri direttivi delle associazioni provinciali. Con essi sono stati identificati i valori dominanti da condividere, predisposti i meccanismi di coordinamento, definiti i sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane, a supporto delle mutate esigenze organizzative. □

Misurare la libertà economica nel mondo, in Europa, in Italia

ed. Guerini, a cura di G. Ronca e R. Guggiola, prefazione di Enrico Deaglio, in collaboraz. con Lazard, *Corriere della Sera* e il Centro Einaudi, pagg. 148, € 14,00

L'idea di misurare la libertà economica nasce nel corso di una serie di conferenze internazionali organizzate nel mondo. L'iniziativa, nata nel 1986, dà vita alla rete di istituti di ricerca sul tema, l'*Economic Freedom Network*, da cui nasce la pubblicazione periodica “*Economic Freedom of the World*”. Dal 2001, in Italia, con Lazard, *Corriere della Sera* e Centro Einaudi, prende vita l'Indice della Libertà Economica dell'Unione Europea.

Dal 2004, in partnership con la edizioni Guerini, viene pubblicato in questo volume anche l'*Indice della Libertà Economica delle Regioni Italiane*. Una nuova frontiera di ricerca, ricca di dati, sorprese, conferme e sfumature inedite, che non si traducono solo in cifre, ma diventano strumento di conoscenza prezioso e unico. Uno stimolo alla riflessione e alla comprensione delle differenze italo-italiane, continentali e planetarie.

Isolare la sola libertà economica può portare a risultati paradossali, quanto poco credibili. Ma, almeno, offre un punto di vista da cui partire e dà linee guida interpretative sull'andamento degli indicatori generali. Questi, declinati dal mondiale al continentale (che è un “ambiente” sotto stretta osservazione da qualche decennio, così da evidenziarne il trend) e da qui al regionale, hanno pesi e peculiarità diverse.

Chi “sale”? chi “scende” nelle classifiche? E in Italia, qual è il divario tra le aree, se c'è? E in quale direzione tende?

123 paesi al mondo, 25 stati dell'Unione, 20 regioni italiane passate sotto la lente d'ingrandimento di questa ricerca, perché, come sottolinea anche Deaglio citando Einaudi, “*per deliberare occorre conoscere*”. □

Misurare la libertà economica

Riprendiamo la Prefazione del prof. Mario Deaglio

In quest'epoca quantitativa, la libertà viene sempre più spesso espressa con un numero. Il tentativo del Fraser Institute di misurare la Libertà Economica dei vari paesi del mondo si inquadra così in un'ampia tendenza, che pervade il mondo delle scienze sociali e che ha spinto gli economisti, a partire dagli anni Novanta, a valutare quantitativamente ogni genere di fenomeni prima esprimibili solo in termini qualitativi, dallo "sviluppo umano" alla corruzione, dalla povertà alla felicità.

Si tratta di un tentativo al tempo stesso entusiasmante e inevitabilmente carente in quanto, isolando la "Libertà Economica" dalla più generale categoria della "libertà" senza aggettivi, si corre il rischio di giungere a conclusioni paradossali. Come quella in base alla quale alcuni paesi islamici, dove non esiste libertà di religione, di associazione, di stampa, e chi è sorpreso a bere alcool magari rischia il taglio di una mano, passano davanti in classifica ad alcune civili e assestate democrazie europee, solo perché queste ultime sono dotate di un più cospicuo sistema di sicurezza sociale, o perché il numero di anziani, ai quali sono rivolte prestazioni sociali gratuite, si trova a essere più elevato. La libertà, insomma, non è fatta "a cassetti" e non si può tranquillamente chiudere il cassetto delle libertà personali, e guardare ostinatamente alla sola libertà di spostare denaro o in generale di fare affari.

Pur con queste distorsioni, che impediscono di prendere le cifre del Fraser Institute come oro colato, l'espressione "numerica" della Libertà Economica diventa motivo di sti-

molo e di riflessione. È significativo che l'indice medio mondiale mostri un aumento nel corso degli anni, così come un aumento tendenziale si osserva anche per l'Italia, con qualche incertezza nei periodi più recenti. Sono però proprio le carenze e i paradossi dell'indice mondiale ad aver indotto il Centro Einaudi, che da sempre partecipa alla ricerca del Fraser Institute come *co-publisher* per l'Italia, a sviluppare – in collaborazione con il *Corriere della Sera* – un indice autonomo limitato alla sola Unione Europea, che differisce da quello mondiale, sia per alcune particolarità negli indicatori considerati, sia per il peso attribuito agli indicatori stessi.

Questi cambiamenti non rappresentano, naturalmente, dei capricci, ma piuttosto un'evoluzione della "filosofia" di base: nell'indice europeo della Libertà Economica, la bontà della struttura dell'economia è considerata più importante, in base al principio che non è sufficiente focalizzarsi sulla "libertà di fare" del singolo operatore, ma si ritiene di dover tener conto anche dell'"ambiente", non solo strettamente economico, in cui questo operatore si muove. Una maggiore efficienza o affidabilità dell'"ambiente" può così forse compensare un ambito leggermente minore di possibilità teoricamente aperte al singolo operatore economico. Si escludono inoltre certe dimensioni, come quella del commercio internazionale, che, in base alle norme dell'Unione Europea, sono perfettamente allineate tra i vari paesi di quest'area.

Questo indice è stato calcolato all'indietro fino al 1980 e se ne ricava non solo un quadro di

un lento, ma costante, aumento medio del livello della libertà, ma anche un chiaro segnale di convergenza tra i vari paesi. Nel 1980, il paese con l'indice più basso, la "dirigistica" Svezia, mostrava valori pari ai due terzi di quello con l'indice più elevato, il "libero" Regno Unito. Sull'arco di questi 22 anni, l'indice degli inglesi primi della classe era salito del 16 per cento, mentre quello degli svedesi quasi del 38 per cento. Nel 2002, tra il paese europeo con l'indice più elevato (il Regno Unito appunto) e quello con l'indice più basso (la Grecia), la differenza era inferiore al 30 per cento; nel 1980 era intorno al 50 per cento. Da quest'indice proviene quindi un altro segnale di una lenta, e tutto sommato confortante, uniformazione verso l'alto delle condizioni di base dell'Europa.

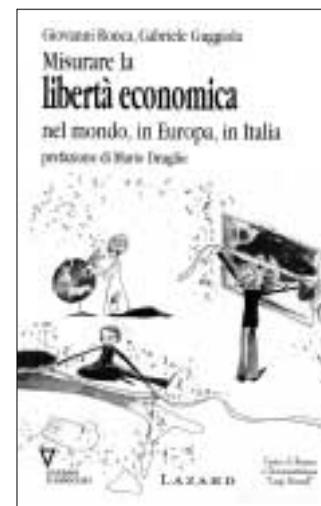
E l'Italia? Ci troviamo di fronte a un panorama di bassa classifica, perdita di posizioni (dal dodicesimo al quattordicesimo posto) e bassi aumenti percentuali (appena il 16 per cento in tutto il periodo), per cui il Bel Paese viene superato addirittura da cinque dei dieci nuovi membri dell'Unione, che la Libertà Economica hanno appena cominciato ad assaggiarla, ma, per il momento almeno, mostrano molto appetito. È naturalmente facile partire di qui per arricchire le riflessioni e le indicazioni implicite sulle politiche economiche che il paese dovrà effettivamente seguire.

Al quadro europeo nel 2004 il Centro Einaudi ha voluto aggiungere uno sguardo all'interno della realtà italiana. Spingersi dentro a un contesto nazionale – caratterizzato da una forte uniformità delle condizioni di base – implica ancora una volta

aggiustare le lenti del cannocchiale. E sempre più dalla libertà pura e semplice si passa alla qualità dell'ambiente economico, con modifiche importanti di indicatori e di pesi.

Il quadro che ne deriva è quello che ci aspetteremmo? Sostanzialmente sì, forse con qualche sorpresa. Nel senso che almeno una delle caratteristiche italiane appare più brutta di quanto vorremmo che fosse: il famoso dualismo economico italiano, il maledetto divario tra Nord e Sud, ricompare in tutta la sua portata, dopo tutti gli sforzi che sono stati fatti per esorcizzarlo; con la non marginale consolazione che almeno il Centro è sostanzialmente allineato al Nord, al cui interno il Nord Est, sia pure per un'incollatura, supera il Nord Ovest.

Per un paese come l'Italia, impegnato a ridefinire la propria identità nell'economia e nella politica globale, queste cifre sono un contributo prezioso per "prendere le misure" e per definire programmi. Su di esse occorrerà naturalmente ancora lavorare (ed è auspicabile che lo si faccia nelle edizioni future di questo indice). Per deliberare, osservava, come è notissimo, Luigi Einaudi, occorre conoscere. E il Centro Einaudi presenta al paese, e a tutta l'Europa, un prezioso strumento di conoscenza. □





Bilanci e veleni

Cristina Volpi
prefazione di Maurizio
Cappelletti
Guerini e associati € 15,00

Per crescere, e spesso sopravvivere a se stessa, l'organizzazione deve sviluppare l'humus e l'habitat ideali perché i processi di apprendimento e di conoscenza non si verticalizzano, ma diventano leve decisive e strumenti condivisi per vincere le sfide del mercato. Le aziende sono concretamente il luogo in cui gli individui esprimono capacità e volontà di raggiungere obiettivi, risultati e benessere; devono essere lo spazio in cui le aspirazioni non siano soffocate, dove dall'incremento del polcentrismo intellettuale derivino autonomia personale e continui apporti individuali all'elaborazione di vie di sviluppo.

L'interazione continua, insistita e positiva tra forme istituzionali dell'organizzazione e aspetti informali è una delle più forti leve di successo. Così come il "racconto" dell'azienda non dovrebbe mai prescindere dalla visuale degli elementi cosiddetti *soft* (comportamenti, conflitti di ruolo, clima organizzativo ecc.), che tali, in realtà, non sono. La soluzione di scompensi e disequilibri organizzativi non può e neppure deve prescindere dal *problem finding*: l'individuazione del problema è fin troppo spesso legata al riconoscimento di un dissenso emotivo, di un comporta-

mento derivato dallo scatenarsi di emozioni. Tutto questo è oggetto di analisi e di "racconto nel racconto" di Cristina Volpi. Il suo *Bilanci e veleni. Otto storie per capire le perversioni delle organizzazioni* è **una raccolta di "gialli" legati a doppio filo alla vita lavorativa, una narrazione che considera spiega proprio il "dietro le quinte" degli aspetti soft dell'organizzazione, con note di colore e dramma fortunatamente estranee ai più, ma che aiutano, anzi formano alla comprensione della struttura azienda.** Nei mondi anglosassone e scandinavo, quest'approccio all'organizzazione, fatto con strumenti e linguaggi contaminati con altre discipline, è consueto e gradito, perché di facile lettura, emotivamente coinvolgente e considerato particolarmente formante.

Ferdinando Crespi

Dalla quarta di copertina

La paura dei capi può portare ad occultare le fatture sbagliate, e con le fatture anche le prove di un omicidio...

Una carriera troppo folgorante a volte cela ricatti impliciti e falsificazioni con rischio penale, che...

Portare via a un ricercatore un esperimento di frontiera può aprire la strada al Nobel, ma anche all'essere eliminati fisicamente, se...

La sottovalutazione delle regole può addirittura rendere inutile una vendetta o un assassinio, quando...

Otto racconti gialli che rivelano fin dove possono arrivare le contorsioni delle nostre organizzazioni di lavoro. Un punto di vista alternativo al manuale di management, utile per comprendere ruoli, comportamenti e situazioni aziendali.

Cristina Volpi lavora come formatore e scrive testi per il change management, dove le connessioni fra regole e comportamenti aziendali creano circoli virtuosi o viziosi. Questo, non a caso, il tema di fondo dei suoi racconti gialli. Ha pubblicato *Leader, storie vere ed inventate di imperatori manager e capi* (1992), *C'era una volta il capo* (1997) e diversi articoli e racconti apparsi sul *Giornale del dirigente*. Vive a Milano con una figlia, due gatti e tre computer. □

differenza dell'expertise, identifica quel patrimonio di capacità, motivazioni, abilità ed emozioni che appartiene alle persone in modo indipendente dal loro specifico ruolo aziendale. Nel potenziale delle persone vi è un futuro possibile, che ha già iniziato la sua strada.

Gestire oggi le persone, significa sempre più occuparsi anche del loro capitale di capacità, conoscenze e motivazioni, attraverso percorsi e metodi organizzativi in grado di dialogare con l'incerto e l'instabilità che caratterizzano oggi la vita organizzativa. Il futuro progettabile, e da progettare, passa attraverso la capacità aziendale di ascoltare e riconoscere la differenza delle persone, le specificità che contraddistinguono i comportamenti, i modi di agire e di vivere sfide organizzative.

Questo libro approfondisce un'esperienza di gestione delle persone attuata da uno dei più grandi enti bancari italiani, il Gruppo Sanpaolo Imi, attraverso un'originale visione della necessità di costruire un legame tra fabbisogno manageriale e attenzione al valore complessivo delle persone.

L'analisi dei risultati di tale approccio gestionale si sofferma sulle metodologie utilizzate, sugli strumenti con cui si è concretamente agito per creare una solida sintonia tra l'attenzione al potenziale delle persone e la sua migliore valorizzazione all'interno dell'azienda. □

Costruire Orizzonti e Sfide

Un'esperienza nella gestione delle persone in Sanpaolo Imi a cura di Lilia Corsani e Gian Maria Zapelli
Guerini e associati € 20,50

Il mondo delle organizzazioni, in costante evoluzione, ha necessità di comprendere e liberare i potenziali di crescita e cambiamento. Il potenziale, a

Cultura al centro delle proposte di Langhe e Roero

L'estate 2004 ha reso inequivocabile il fatto che il turista in arrivo nel Bel Paese ha sete di cultura, di arte, di approfondire e capire meglio uno stile di vita, quale quello italiano, che nel mondo è sinonimo di stile, ma ammirato anche per la rara capacità di conservare il passato, senza rinunciare alle sfide della modernità. Anche su questo fronte, Langhe e Roero possono offrire al visitatore occasioni inaspettate, emozioni sincere e appagare il gusto per la ricerca delle radici.

Ecco che allora Alba, Bra, Cherasco, solo per

seguire un rigido ordine alfabetico, hanno sicuramente potenzialità d'offerta e storie da raccontare; i centri minori di Langhe e Roero sono stati spesso protagonisti della storia, ospitando e rendendo familiare questo territorio ai personaggi che poi la storia l'hanno determinata. Lungo le colline che solcano la valle del Belbo, Cesare Pavese ha ambientato alcuni dei suoi più noti romanzi; nelle vicine colline in riva al Tanaro Beppe Fenoglio ha raccontato storie di miseria ed eroismo; Gina Lagorio ambientato i suoi scritti. Nelle nostre contrade Giovanni Arpino ha scritto pagine memorabili, Pinot Gallizio e Macrino d'Alba hanno reso le loro opere pietre miliari nella storia dell'arte. Questa vocazione alla cultura, testimoniata dalle tante e vivaci manifestazioni nate e cresciute in queste terre, credo possa diventare un volano per attrarre turisti, ai quali deve

essere concessa l'opportunità di far visita anche a città e territorio a noi contigui, dove ulteriori importanti testimonianze artistiche e storiche sono presenti. Anche in questo contesto, Langhe e Roero possono far crescere la loro propositività nell'obiettivo di destagionalizzare gli arrivi. Ne è testimone questo ottobre, caratterizzato come ogni anno dalla Fiera nazionale del tartufo, vetrina prestigiosa per il nostro territorio, che viene accompagnata, nelle città come nei Paesi, da mille appuntamenti all'insegna della cultura, dove quella etnografica si sposa con arte, letteratura, musica e storia, la cui qualità è testimone della vitalità e del saper fare di chi crede che anche da qui passi un'occasione di sviluppo.

Francesco Guida
Presidente Ente Turismo
Alba Bra Langhe e Roero