

Attualità

Wikipedia, l'enciclopedia aperta e gratuita in rete, la domanda di sicurezza, le mutazioni dei *media* sono solo tre esempi emblematici dell'ondata di innovazione tecnologica. Come e in quali settori strategici dovrebbero reagire i protagonisti attivi, gli *stakeholder*, costretti a sempre più veloci decisioni e assunzioni di responsabilità?

Quali opzioni socio-tecnologiche per decisori e policy-maker?

Angelo Luvison*

RICERCA, INNOVAZIONE, FORMAZIONE

Il dire: "Le risorse si possono comprare; il capitale si può prendere in prestito; la conoscenza, o *know-how*, deve essere sviluppata" è diventato quasi un truisimo, peraltro sostanzialmente disatteso nella pratica. L'Italia soffre di delocalizzazione non solo dei prodotti (*outsourcing*) ma anche delle idee, delle capacità (*offshoring*). L'*offshoring* dell'innovazione tecnologica ci deve preoccupare forse di più di quanto non ci preoccupi l'*outsourcing* delle produzioni (si veda Alessandro Ovi, *Offshoring technology innovation* in "Technology Review", edizione italiana, n. 5/2005, pp. 22-23). E inoltre: l'Italia soffre sì della fuga dei talenti e dello scippo dei cervelli, ma altrettanto, e forse più dannosi sono lo spreco, la non valorizzazione delle intelligenze che saprebbe esprimere con le sue risorse umane più qualificate, spesso poco o male utilizzate.

Quindi "conoscenza" è la parola-chiave, anche se abusata, per comprendere le ragioni del successo o dell'insuccesso di un Paese. Noi però da parte nostra dobbiamo: saper esprimere capacità di innovare, saper vincere con la qualità dei prodotti, dei servizi, dei processi. Per competere non basta tagliare l'IRAP e i buoni prodotti servono più delle riforme. Quindi più ricerca e innovazione, più formazione qualificata. E il divario tra opportunità e realizzazioni va considerato come un invito all'imprenditorialità. Così come una volta l'Italia era capace di fare.

Poca ricerca e "a pioggia", pochissimi brevetti: l'Italia esce dal futuro. Le cosiddette attività strategiche – formazione e ricerca – sono le prime a essere ridimensionate nei momenti di difficoltà di un'azienda, per cui tali difficoltà non possono che amplificarsi e generare vere e proprie criticità.

L'efficienza va cercata nel trinomio ricerca di base, ricerca applicata, innovazione, trinomio che non vede confini netti al suo interno. Ciò che ha fatto e che fa forti gli USA è l'insieme dato da creazione di conoscenze, applicabilità di esse, cultura del brevetto all'interno delle università (il che da noi è al primo stadio), una mentalità che incoraggia il rischio (anche in termini di reperibilità di finanziamenti) e una invidiabile libertà dai legami burocratici.

È *cliché* comune presentare la ricerca come se questa potesse essere svolta lungo un *continuum* che va dalle teorie di base allo sviluppo sperimentale attraverso la ricerca applicata, arrivando infine all'innovazione, con obiettivi pratici crescenti.

L'impostazione precedente riflette il paradigma "gentil-crociano" delle "due culture" separate e distinte, che da quasi cent'anni stabilisce una precisa, immutabile gerarchia di valore: prima c'è l'arte, la letteratura, la poesia; segue a debita distanza la scienza purché "di base"; s'ignorano, o sono a

distanza abissale, l'ingegneria, la tecnologia, tutto quanto richiama l'applicazione: le due culture, in realtà, diventano tre in nel nostro Paese. Anzi la tecnologia spesso non è neppure considerata fare parte della cultura, nell'accezione più stretta del termine.

Un modello più adeguato per cercare di recuperare spazi di competitività dovrebbe vedere la ricerca applicata non disgiunta da quella di base poiché le ricerche veramente importanti sono contemporaneamente tanto di base quanto applicate. Infatti, mentre consentono un avanzamento nella comprensione dei fenomeni fondamentali, sono altresì motivate e contribuiscono alla soluzione di importanti problemi pratici.

Negli ultimi 40 anni, l'ente americano per i progetti di ricerca avanzati della difesa (DARPA) e la *National Science Foundation* (NSF) hanno promosso lo sviluppo della scienza e delle applicazioni nell'ICT – di cui Internet non è il solo risultato, ancorché il più noto – lanciando una miriade di progetti strategici con massicci investimenti destinati in modo selettivo ad aziende e università. L'*output*, i risultati visibili di questa strategia sono prodotti, servizi e capitale umano, che dimostrano quanto sia arbitrario innalzare muri divisorii non solo tra letteratura e scienza ma anche tra scienza e tecnica. In Paesi non certamente arretrati, la locuzione inglese *science and engineering* costituisce di norma un tutt'uno.

Anche noi possiamo vantare un bell'esempio, ahimè *rara avis*, di questo tipo: le ricerche, negli anni Sessanta, del Nobel Giulio Natta su polimeri e materie plastiche.

Questi sono i progetti che Pirelli definisce di *blue sky* o quelli che il presidente del CNR, Fabio Pistella, chiama di *curiosity driven* e la Confindustria di alta tecnologia e che possono dar corpo a una visione, a un disegno strategico tanto di un singolo comparto quanto dell'intero Paese.

Nello stesso spirito, l'innovazione può essere intesa molto semplicemente come l'insieme dei "cambiamenti utili" per i consumatori e altri beneficiari.

Lo sviluppo del capitale umano d'alto livello: istruzione e formazione: I prodotti e i processi industriali sono sempre più complessi e a elevato valore aggiunto. È certo che in questo scenario globale lo sviluppo costante di *skill* e capacità professionali è un prerequisito necessario per ritornare a essere competitivi. La formazione continua nell'intero ciclo di vita non è un *optional* ma un *must*, in discipline sempre più articolate e trasversali, quali: 1) Organizzazione, comunicazione e risorse umane; 2) Business, economia e marketing in un contesto globale; 3) Nuove tecnologie di prodotto e di processo; 3) Aspetti legali, normativi e sociali.

Parallelamente, è necessaria una politica tecnologica per decidere, in particolare, dove si voglia andare nel Paese con le tecnologie dell'informa-

zione e delle telecomunicazioni, cioè con l'ICT. A titolo esemplificativo, ricordo che uno studio condotto dall'AICA (Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico) con la Bocconi ha quantificato il vantaggio economico della diffusione dell'informatica in un risparmio per il "sistema-Paese" di 15,6 miliardi di euro l'anno, praticamente l'entità di una finanziaria da potere destinare ad altro.

L'IMPEGNO SOCIALE E CIVILE DEGLI STAKEHOLDER

Imprese, *manager*, professionisti, intellettuali, accademici, *opinion maker* che qui definisco collettivamente *stakeholder* o classe dirigente per indicare quanti hanno autorità e autorevolezza – come singoli componenti e come soggetti collettivi – sono potenzialmente gli attori-chiave, i protagonisti attivi del cambiamento. Oltre al settore dell'economia, devono dare anche un contributo al tessuto sociale, non tanto perché questo porta a un ritorno di immagine *ad personam* o alle loro istituzioni e aziende, quanto piuttosto perché il trasferimento all'esterno delle conoscenze agevola il progresso, l'avanzamento, la crescita socio-economica, in particolare del territorio in cui operano.

Direi di più: la classe dirigente, in quanto *élite* costituita da operatori culturali e portatori di *know-how*, ha i mezzi e il dovere di confrontarsi in una prospettiva contemporaneamente locale e globale (o "glocale"). E questo si può concretizzare con un *commitment* (impegno con assunzione di responsabilità) non puramente simbolico – individualmente e come categoria – dedicato alla concezione e alla realizzazione di progetti strategici a beneficio della collettività.

Per esempio, un *manager* d'impresa, pubblica o privata, deve essere in grado di dominare le logiche strategiche, di *business* e tecnologiche con visione e modelli sistemici (ecosistemici, in una prospettiva completa), non solo lineari, mirati all'innovazione di prodotti, servizi, processi. Tutto ciò nell'ambito di codici di comportamento etico e di responsabilità verso la società civile nel suo complesso. Per esempio, la distinzione tradizionale dei *media* anche se tecnologicamente obsoleta – il cosiddetto *meltdown* dei *media* tradizionali e dei loro mercati – è ancora sociologicamente importante e utile per capire che in ogni momento si apre una serie di possibilità diverse al di là di scenari noti e già metabolizzati.

* Angelo Luvison – già docente di teoria dell'informazione e della trasmissione presso l'Università di Torino e dirigente di Telecom Italia Lab – si occupa di telecomunicazioni e associazionismo. Attualmente è Presidente di Federmanager Piemonte



Nelle secche delle incertezze tecnologiche

Il futuro dello smaltimento rifiuti



Dubbi e perplessità: dalla frazione secca (C.D.R.) alla bioessiccazione, dal compostaggio aerobico alle biocelle, passando nel termovalorizzatore... L'estensore di questa nota, che ha vissuto dall'interno queste trasformazioni, si dichiara stordito e si chiede che cosa possa aver capito il cittadino. Augurandosi che non ci siano ritorni ad un eccesso della sensibilità ambientalista, ritiene sia opportuno cominciare al più presto i lavori.

Gianfranco Guazzone

Sulle scelte localizzative e sulle caratteristiche tecnologiche di impianti ad alto impatto territoriale non si parla mai abbastanza. E quando anche si crede di aver informato tutti e si da per scontato che la scelta sia stata metabolizzata non si può escludere un ritorno di fiamma. Pare superfluo ricordare quanto è successo per l'Alta velocità, considerando che lo stesso potrebbe anche succedere per l'inceneritore e per i vari impianti che devono sorgere a supporto del "sistema integrato dei rifiuti".

Ovviamente facciamo pure i doveri scongiuri, ma facciamo altresì tesoro degli errori di valutazione compiuti sulle reazioni dei valusini.

Senza dubbio una persona lungimirante che consideri lo scenario complesso e terrificante del futuro dello smaltimento dei rifiuti della Regione non può esimersi dal condividere la pianificazione intelligente e equilibrata fin qui espressa dalla Provincia al tempo stesso compatibile con la salvaguardia ambientale e con le disponibilità economiche, queste ultime sempre più limitate e certamente vincolanti.

Detto questo però è indispensabile che anche le procedure siano chiare e comprensibili,

con i passaggi progettuali spiegati e coerenti, al fine di raggiungere se non la condivisione universale (ci sarà sempre chi è d'accordo, purché siano altri a farsene carico!) quantomeno l'accettazione passiva anche di chi finisce per tollerare l'innovazione, se non addirittura subirla, considerandola alla fine dei conti un male minore, una scelta inevitabile.

Tutta questa premessa per evidenziare che non devono esistere angoli bui nella conoscenza di quanto sta avvenendo. Se il processo evolutivo è frutto di elaborazione seria e di cambiamenti ragionati si ha il dovere di esplicitarlo evidenziando i mutamenti e le garanzie connesse. Altrimenti si dà l'impressione di un percorso schizofrenico e improvvisato, che si sospetta sia frutto di pressioni esterne o esigenze estranee alla sensibilità popolare e stridenti con l'acquisizione del consenso.

Scendendo nello specifico e prendendo come campione l'impianto che dovrà sorgere a Druento per il trattamento dei rifiuti e il compostaggio della frazione organica, a servizio di una ampia zona della periferia torinese (il bacino 15 e aree limitrofe), non si riesce a nascondere un certo disagio nel comprendere appieno i vari aggiustamenti apportati al progetto originario e si ha la sensazione che si sia saltato qualche passaggio nello spiegare la natura e la coerenza con quanto appena sostenuto.

Qua li possono essere i dubbi e le perplessità più evidenti?

Innanzitutto un processo mai sufficientemente definito. Al punto che disposizioni nazionali e provinciali e progettazione impiantistica si inseguono si



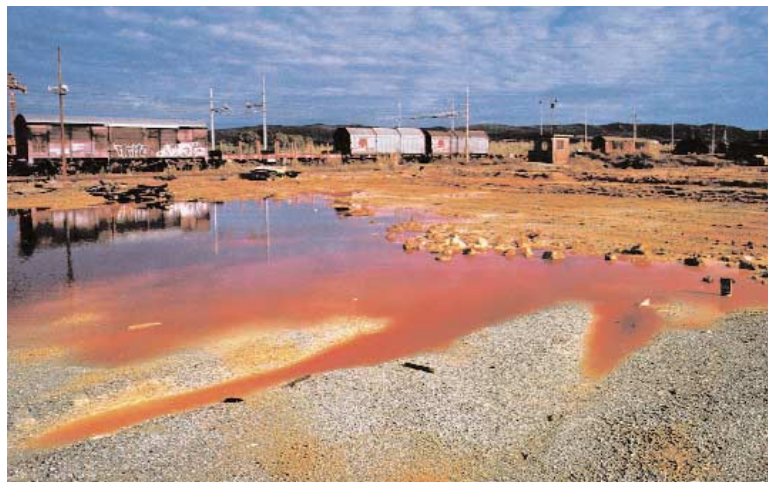
sovrappongono, non evolvono in sintonia e non consentono una lettura omogenea e, anche se non facile, definitiva dello scenario complesso.

All'inizio, nella progettazione del '99, valeva soprattutto una alta garanzia ambientale (sicurezza e impatto) mettendo nel conto che ciò avrebbe avuto un costo elevato. Era il prezzo da pagare per raggiungere il consenso e mettersi al riparo da ogni contestazione.

La frazione organica doveva essere trattata senza rischio di emissioni odorose e la scelta cadeva conseguentemente sulla "digestione anaerobica". Il rifiuto residuo, non raccolto in forma differenziata, veniva lavorato con separazione della parte umida e produzione del CDR (frazione secca di buona qualità) da destinare alla combustione.

La Provincia però, non sola in verità, prendendo atto dei risultati della differenziata e di perplessità sempre più corpose emergenti dal contesto tecnologico, sospendeva l'autorizzazione e rinviava ad un Nuovo Piano Provinciale: aumento dell'organico da trattare, con allargamento del bacino servito (ben 45.000 tonnellate), e semplificazione del processo di pretrattamento passando dal CDR alla bioessiccazione (75.000 tonn./anno).

Niente di male dal momento che si tratta di un adeguamento ad una realtà venutasi a modificare, se non fosse che si era perso



tempo prezioso, che si era dovuto spendere per rimettere mano al progetto, che si era verificata per altro una irrilevante differenza economica nel costo di gestione tra il vecchio e il nuovo sistema di pretrattamento, vale a dire tra produzione di CDR e bioessiccazione. E per di più non sembra sia stato ben assimilato questo passaggio, visto che sul CDR si erano spesi molti elogi in termini di garanzie (ambientali soprattutto), in prospettiva dell'incenerimento, mentre si nutrivano dubbi sulle qualità del prodotto della bioessiccazione.

Si perveniva comunque alla nuova autorizzazione della Provincia dell'agosto 2005 che consentiva di partire con l'appalto delle opere.

Ma purtroppo al momento, di fatto, si chiede un'ulteriore pausa di riflessione. E, sempre più allestente un approccio ulteriormente semplificativo, innescato anche da nuovi provvedimenti legislativi, e pare proprio che non sia più necessario neppure essiccare il rifiuto non differenziato: così com'è, se la differenziata funziona bene, può andare tanto in discarica che nel termovalorizzatore. Senza contare che tutto ad un tratto ci si ricorda che il "compost", derivante dalla digestione anaerobica, non pare facile da commercializzare e che per di più si possa optare per il trattamento dell'umido in "biocelle" con compostaggio aerobico permanendo però, in altra parte dello stesso impianto, il sistema anaerobico (che senso ha? Sicuri che il primo non crei problemi di odore? E se fosse così perché non unificare i sistemi anziché tenere in piedi il secondo, peraltro più costoso?).

A questo punto se anche chi ha vissuto dall'interno le trasformazioni è, a dir poco, stordito, c'è da chiedersi cosa capisca l'utente e cosa si sia fatto per spiegarli i vari passaggi e per convincerlo sulla bontà delle nuove scelte.

Certamente sotto il profilo economico si hanno grandi vantaggi, ma davvero la soluzione tecnica che si prospetta oggi ha le stesse valenze garantistiche di quella precedente? E se è così qualcuno lo vuole spiegare e sancire! Pare che la Provincia sia disposta a rimodificare il Piano e di conseguenza a richiedere le modifiche progettuali. Non si perda altro tempo però, perché l'emergenza, che si profila già a partire dal 2008, non consentirà più di ragionare con calma e di colloquiare con i cittadini più perplessi.

E speriamo che non si deleghi a nuovi organismi (ATO), ancora da perfezionare, oppure che subentri la tentazione di fermare il treno in corsa magari per favorire un unico soggetto che si faccia carico dell'intero processo, azzerando conseguentemente tutto quello che finora è stato fatto. Sarebbe dura da spiegare al popolo come si siano sprecate risorse ingenti per correre dietro alle incertezze tecnologiche e di indirizzo di chi ha responsabilità ben definite in tale materia e che per di più ha fortemente spronato aziende e consorzi ad operare con sollecitudine!

Senza contare che bisognerà augurarci che si siano ben chetate le sensibilità ambientaliste o che comunque tutti abbiano compreso che sia opportuno anteporre alle stesse una maggior tollerabilità economica degli interventi. □

Dirigenti "anziani" disoccupati a favore dei giovani; una tendenza che forse sta cambiando

Anziani e giovani

Pier Giorgio Prato

La discussione sull'utilità di avere personale più giovane nelle aziende a scapito dei cosiddetti "dipendenti anziani" si protrae ormai da anni.

Tutte le categorie dei lavoratori ne sono coinvolte, non soltanto quella dei dirigenti. E mentre la tendenza dei governi e della politica è quella di innalzare l'età pensionabile, non soltanto per motivi di bilancio degli enti previdenziali, ma anche per l'allungamento della vita media, viceversa il mondo del lavoro tende a considerare anziani coloro che hanno superato i cinquant'anni.

Naturalmente non sempre è così. Vi sono dirigenti ultra cinquantenni ed ultra sessantenni che occupano, con merito, posizioni importanti e strategiche.

L'approccio al sistema globalizzato viene vissuto dai giovani in modo quasi naturale. Conoscenza delle tecniche più avanzate dell'informatica, padronanza delle lingue ed altre doti tipiche dei giovani quali versatilità, coraggio ed adattamento, fanno sì che essi vengano privilegiati.

Però, anche se molti "non giovani" posseggono le succitate doti, l'età resta pur sempre una discriminante.

Non risulta che nelle aziende esista il dualismo tra dirigenti giovani e meno giovani, ma piuttosto il reciproco rispetto nel riconoscere le capacità e le esperienze che si realizza in una fattiva collaborazione.

Ciò nonostante i dirigenti "anziani" che si trovano disoccupati per cause diverse (ristrutturazioni, fallimenti, chiusure, ecc.) non trovano facilmente una ricollocazione.

Ben sappiamo che in questo tipo di mercato la domanda è in calo, ma l'età di chi si offre risulta sempre molto importante.

Proviamo ad immaginare la ricollocazione di un dirigente di sessant'anni al quale naturalmente mancano cinque anni per il raggiungimento della pensione.

Non vorrei che questa mia considerazione scoraggiasse che si trova in queste

condizioni, poiché, come prima ho accennato, non poche sono le eccezioni che mi smentiscono.

Come si spiega questa disaffezione per chi ha operato per tanti anni nelle aziende con responsabilità ed impegno acquisendo utilissima esperienza?

Molti hanno tentato di dare una risposta a questa domanda. È difficile capire. E se pensiamo che anche i "giovani" di ieri si trovano dopo non molto tempo nelle identiche condizioni di chi li ha preceduti si può dedurre che questa è una situazione ormai confermata.

Il termine obsolescenza viene spesso utilizzato e poi smentito nei fatti poiché molti dirigenti "non giovani" che trovano poi occupazione nel mondo della consulenza o con contratti a progetto, dimostrano la validità della loro professionalità e della loro esperienza.

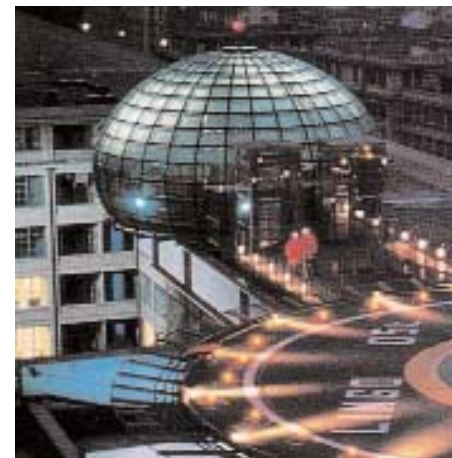
Non ultimo la scolarità di questi dirigenti è alta (quasi tutti sono laureati), la conoscenza delle lingue e dell'utilizzo dell'informatica sono ormai una regola.

Vi sono segnali che questa tendenza stia lentamente cambiando.

D'altro canto non si può non pensare quanto torni utile trasmettere esperienze a tutti i livelli e a tramandare valori,

Da un curriculum, anche se ricco di esperienze professionali, non si riesce a comprendere quanto esse abbiano inciso in modo decisivo sul modo di elaborazione delle situazioni e sull'approccio al processo decisionale dell'individuo che le ha vissute.

Il mondo del lavoro sta vivendo un momento difficile, ma proprio tenendo alti i valori della nostra cultura industriale possiamo essere ottimisti. □



Attualità

“Giovani ed anziani”

Conflitto generazionale o categorie sinergiche?

Sempre più spesso si parla e si scrive di “Giovani ed Anziani”, contrapponendo così due categorie che tra loro dovrebbero essere invece sinergiche ed essere la base per il prosieguo e lo sviluppo di ogni categoria lavorati e non.

La ben nota crisi economica che ha investito il nostro paese – stagnazione o recessione, gli effetti della globalizzazione e quant’altro – riducono drasticamente le opportunità si presentino sempre ai nostri antagonisti.

Bisogna notare che molti colleghi hanno difficoltà per una ricollocazione soprattutto volendo restare vicino a casa, nello stesso settore, con le stesse tutele, quindi rimanendo nel perimetro contrattuale del Dirigente d’Azienda.

La situazione migliora leggermente se si accettano contratti atipici, ad es. CoCoPro, contratti a termine ecc. con cui si riesce a far fronte alla concorrenza di altre categorie lavorative meno costose per l’azienda.

Questi temi richiedono ampi dibattiti e costituiscono la base delle attuali riflessioni che attraversano Federmanager.

* * *

Fra tutte le categorie di lavoratori, quella dei dirigenti subisce in questi anni la trasformazione più difficile e costosa, poiché il futuro prevede – sia in termini contrattuali, che professionali, – la nego-

ziazione del passato in cui il dirigente trova le sue radici più profonde.

Pensiamo a coloro che, dopo anni di grandissimo impegno professionale hanno raggiunto la pensione e ai quali si apre il fantastico mondo delle “**consulenze**”.

È un pilastro base di una democrazia lavorativa che ciascuno possa esprimere le proprie ambizioni lavorative a qualsiasi età, potendo dare il massimo della propria professionalità ed esperienza. Non bisogna però dimenticare quali posizioni si occupavano, accettando contratti mal retribuiti pur di appagare se stessi e di “impegnare il tempo”.

Le consulenze ed i contratti atipici devono permettere un affiancamento ed un travaso fondamentale delle esperienze da parte di chi sta lasciando il mondo lavorativo, a favore di chi ne è (e ne sarà) attore principale, ancora per molto.

Questo però senza sminuire e svendere la propria esperienza e soprattutto senza svendere la categoria dei Dirigenti, che rimane sempre un cardine importante dell’economia del Paese. È più semplice per un’azienda impegnare un ex dirigente a basso costo e facilmente liquidabile, rispetto ad un Dirigente in servizio con i relativi costi, ma questa soluzione non porta ad una crescita a medio termine né dell’azienda, né dell’economia nazionale.

E noi Giovani? La nostra categoria si trova oggi di fronte ad una trasformazione epocale, ad un bivio con, da un lato, la monetizzazione massima della propria professionalità in un’area sempre più precaria e dall’altro lato, un attaccarsi ancora alle logiche assistenzialiste ormai consolidate, ma che stanno riducendo ancor più le opportunità lavorative.

Questo tema irrompe nelle Conferenze Programmatiche, che si sono tenute nell’ultimo periodo. Siamo affascinati dai racconti del collega che, partito dall’Italia per la Cina con una società italiana, ha trovato là altri contratti con aziende estere di paesi emergenti, contratti con stipendi faraonici, ma con rinnovo annuale e senza garanzia, se non il raggiungimento degli obiettivi.

Ci immaginiamo così tutti condottieri d’azienda, in paesi affascinanti con mensilità a sei cifre, stock options, quote di società, però poi ci preoccupa il pensiero di lasciare quelle garanzie contrattuali come il tempo indeterminato, il FASI, la tutela legale... che, come un abbraccio materno, ci confortano nei momenti di maggior difficoltà emergendo da un’immagine del Dirigente consolidata in noi dalle generazioni precedenti.

I prossimi rinnovi contrattuali e le relative modifiche consolideranno la strada scelta o forse lasceranno maggior precarietà, ma sicuramente noi giovani dirigenti ci sentiamo di sostenere già da oggi che siamo pronti a prenderci deleghe, responsabilità ed obiettivi da raggiungere.

Ci auguriamo tutti che l’economia italiana riparta, e con essa l’occupazione a tutti i livelli dirigenziale e non, però in questa fase di incertezza, l’età è solo uno dei tanti punti che vengono valutati per l’assunzione di un Dirigente e sicuramente non è il punto più importante. □



DIRCLUB PIEMONTE
Club Dirigenti e Manager d’azienda

Per valorizzare il tempo libero
Per creare contatti interpersonali
Per produrre amicizia

10128 TORINO - Corso Re Umberto, 138
Tel./Fax 011.318.64.42 - Cell. 338.938.71.34
e-mail: dirclub.piemonte@virgilio.it
www.dirclubpiemonte.it

*Osteopata
Massofisioterapia*



**STUDIO
ESPERIA**
di Claudio Duò

Riceve su appuntamento

Fisiokinesiterapia

10036 SETTIMO TORINESE (TO) - Via Goito, 17/L - Tel. e Fax 011 895 05 32

Un milione e mezzo di persone sotto l'ala di più di cinquanta organizzazioni guidate dall'ANLA, ANGE, UGAF hanno manifestato in un convegno – Roma 8 marzo 2006 – la loro protesta ed indignazione e speranze e che i loro diritti vengano rispettati e le loro pensioni rivalutate

Un milione e mezzo di pensionati in cerca di giustizia

Era presente un gruppo di parlamentari di tutte le correnti politiche. A loro, ed ai parlamentari che sono loro succeduti dopo le elezioni di aprile, va l'accorato appello di persone che non sono rassegnate, ma hanno ancora la forza di richiamare attenzione e fiducia in un ordinamento democratico dello Stato, che, avendo a suo tempo ricevuto, restituisca a ciascuno secondo le norme costituzionali.

L'appello delle associazioni, in rappresentanza di un milione e mezzo di iscritti, chiede al nuovo Parlamento un immediato segno di attenzione ed un progetto che metta d'accordo tutti i lavoratori attivi e pensionati in una equa redistribuzione delle risorse esistenti.

Sulla carta e negli intendimenti c'è stata un'adesione massiccia al Forum che si è tenuto a Roma e di cui avevamo dato notizia non senza speranza; perché il tema è quello dibattuto ormai da decenni e riguarda le pensioni istituzionalizzate formalmente nelle dichiarazioni della Corte Costituzionale quale elemento fondante della vita del cittadino che ha pagato i contributi di legge nella sua vita di lavoro, ha maturato dei diritti che sono legalmente riconosciuti quando va in pensione ma che gli sono bellamente negati con la scusa – perché come vedremo è una pensosa ammissione – che non ci sono i fondi.

Perché è accaduto proprio questo, già detto e ripetuto, ma giova ripeterlo, nella sentenza del 1993 la Corte Costituzionale di fatto aveva sentenziato che i pensionati hanno ragione ma lo Stato non ha i mezzi per aumentare le pensioni.

Contro questa implicita denuncia di Stato inadempiente, si sono riuniti a Roma più di cinquanta Associazioni allo scopo di raccogliere tutte le voci e sentire che cosa ne pensano i rappresentanti dei cittadini eletti parlamentari: il solo Biondi è mancato all'appuntamento mentre hanno affrontato la prova Treu, Publio Fiori, Giorgio Benvenuto, Valentini.

Treu è sembrato il meno fiducioso perché ha legato un riconoscimento virtuale ad una analoga crescita economica. In altri termini, puntando su un quadro economico caratterizzato dalla crisi, ha scaricato su un fenomeno a livello internazionale ciò che invece è un mero problema di redistribuzione dei redditi. Ha però denunciato alcune idiosincrasie: i pensionati che pagano più tasse dei lavoratori attivi – come ha anche ricordato Benvenuto – specificando che la no tax area è più bassa rispetto a quella dei lavoratori dipendenti (7000 euro contro i 7500 euro dipendenti).

Inquietante la sua constatazione che all'allungamento della vita è corrisposto l'aumento dei cittadini non autosufficienti (due milio-

ni) per i quali sinora si è fatto poco o niente.

Più aggressivo l'intervento di **Publio Fiori** che ha denunciato il mondo politico accusandolo di ignavia e di colpevole indifferenza verso la fascia degli anziani e verso i loro sindacati che, battaglieri nel trattare le condizioni e la remunerazione dei contratti di lavoro, non trovano spazio per gli ex colleghi che in specie i più anziani, stentano a far quadrare il bilancio familiare. Non è mancata l'arringa finale incalzando la platea a schierarsi contro quei politici interessati solo a guadagnarsi una poltrona.

La Corte Costituzionale è stata chiamata in causa da **Giorgio Benvenuto** ricordando un esplicito invito al legislatore di operare sullo scandalo pensionistico.

Dopo dieci anni di pensionamento quello che resta della svalutazione è poco più di un indennizzo assistenziale; quelli poi che hanno superato gli ottanta anni – e non sono pochi – hanno perso anche la speranza.

Più pacato e forse più realista **Valentini** che ha cercato una soluzione in un quadro macro

economico che per rispettare le legittime aspettative ha bisogno di migliaia di miliardi, temperando infine questa soluzione utopistica con l'aggancio alla dinamica delle retribuzioni, più che al costo della vita affinché ad ogni contratto ci si ricordi che c'è un numero crescente di persone che hanno il diritto di vivere e non solo di sopravvivere.

Tirare le somme mettendo insieme le difficoltà oggettive dei costi e di presenze sempre più numerose di pensionati e le proposte intelligenti e generose degli intervenuti sia dei grandi come dei piccoli passi – saremmo tentati di rinunciare al bilancio e tacere i nostri dubbi.

Gli uomini che usciranno dalle urne dell'aprile e si assumeranno responsabilità di governo, siamo certi che finalmente si prenderanno cura di noi e al di là dei numeri e dei pessimismi delle Cassandre, uno spiraglio, anche solo uno spiraglio di verità e di giustizia, verrà a premiare le nostre attese.

Antonio Menna

Gli ante/88 continuano a sperare

I dirigenti industriali iscritti all'INPDAl andati in pensione prima del 1988 – e che oggi hanno, all'incirca 80 e più anni – sanno di essere stati vittime di una disposizione arbitraria legittimata da una normativa INPS, che ha premiato talvolta in modo abnorme i pensionati dal 1° gennaio 1989. Gli esclusi hanno invece subito il depauperamento delle pensioni in generale, le stesse che hanno costretto le più grandi ed autorevoli rappresentanze sindacali a formalizzare la protesta chiamando a testimoniare alcuni parlamentari, come su accennato.

I colleghi pensionati ante 88 sono a conoscenza dei ricorsi inoltrati ai Tribunali di Torino, Roma e Catania.

Purtroppo i procedimenti legali su Torino e Roma si sono conclusi con il rigetto dei ricorsi. Si è in attesa di quello di Catania, rinviato nell'udienza fissata al 23 maggio 2006.

Il comitato, promotore d'intesa con i legali, presenterà appello a Roma e nuovo ricorso a Torino.

Sarà nostra cura segnalarvi gli ulteriori sviluppi. □

Varie

Nelle organizzazioni del lavoro

Cultura e aggregazione

Elio Valevano

L'altra volta, l'intervista ad Alain Minc ci era servita per calarci addosso il pensiero della responsabilità manageriale di "fare cultura".

A lasciarlo lì, però, il pensiero ci sembra incompiuto. Andrebbe completato almeno con altre due idee: "il perché della cultura", "che vuol dire formare". Non è per allargarci, ma per richiamarci alla mente, sovente disturbata dalla quotidianità, le più profonde mission della nostra managerialità.

Chiaro che mi piacerebbe un po' far nascere un bel dialogo tra tutti gli associati su questi e altri temi inerenti ai nostri comportamenti nel mondo del lavoro, ma non voglio pretendere tanto e mi limito a buttar su una paginetta qualche sassolino e incomincerò dal primo interrogativo.

Le imprese non vengono più giudicate solo sulla base dei loro prodotti e del fatturato, ma anche per la loro strutturale capacità di creare un sistema culturale e di valori basato sui principi e sul dialogo, sul continuo interscambio di informazioni.

Far nascere e sviluppare una simile cultura nell'impresa è e sarà una sfida emozionante ed ambiziosa: a vincerla saranno le organizzazioni dotate di visione, coraggio e umiltà per continuare ad apprendere e a crescere. Esse devono saper liberare energia e gestire l'intelligenza delle risorse.

Il successo dell'impresa lo troveremo viepiù inesorabilmente collegato alla quantità di energia espressa ed alla capacità di concentrarla e di dirigerla verso un unico e sfidante obiettivo.

Non è più possibile dimenticare che "il successo è un lavoro di gruppo" ed "il saper fare insieme" un valore condiviso.

Parfrasando Peter Drucker (1994) in *"La società postcapitalistica"* dobbiamo però ricordare che "un'organizzazione è rappresentata da uno o più gruppi umani composti da specialisti di varia cultura e professionalità che lavorano assieme ad un compito comune, il quale le conferisce la sua identità e la fa responsabile della propria mission".

Sarà il convergere di queste individualità nella collegialità dell'azione l'unica garanzia di eccellenza e di successo.

Le soggettività collettive delle organizzazioni così compositte lasciano vedere che le variabili di diversa natura che interagiscono per produrre la vita organizzativa sono rappresentate da espressioni professionali fondate su peculiari riferimenti teorici e paradigmi, operanti secondo modelli e metodi propri, da comportamenti e mentalità che fanno parte e discendono da una storia, da un vissuto aziendale con forti connotati di positività.

Come possiamo allora fare affinché "il consenso" diventi una concordanza non delle opinioni ma di una forma di vita?

Eravamo in pieno '600 ed il fervore scientifico proprio non mancava.

Isaac Newton era da un pezzo che ci pensava e, quella mattina piena di sole, chiuse gli scuri della sua casa di Cambridge e si sedette in una stanza buia. Fece un piccolo foro in una delle ante e vi piazzò davanti un prisma di cristallo.

Ecco l'arcano. Quel raggio di sole che, attraverso il foro, colpiva il prisma disegnava sul muro di fronte un meraviglioso arcobaleno.

Era vero, dunque. Quella luce bianca che tutto vivifica, che illumina il cammino dei popoli, che riscalda l'intera umanità, che fa germogliare il grano, crescere l'erba, irrobustire le foreste, che regola il tempo e comanda la natura, quella luce bianca era in effetti un insieme di tanti colori e che l'unico modo per crearla era riunire assieme in un unico raggio tutti questi colori.

È naturale che la scoperta di riflessioni ne induce parecchie, anche pensando alle nostre organizzazioni del lavoro, all'insieme delle strutture e aziende che puntano verso il risultato comune, al complesso dei gruppi sociali che operano per lo stesso risultato.

È così che ci poniamo il tema della forza d'azione che il "complesso impresa" ed il "complesso risorsa umana" devono saper sviluppare per affrontare gli obiettivi, i compiti, la mission individuati e definiti verso l'interno e verso l'esterno dell'organizzazione stessa. Si tratta, ed è ben chiaro, della capacità di sprigionare, di emettere la luce bianca, soltanto quel raggio bianco che, unico, garantisce quegli effetti portentosi che quotidianamente in natura la vita ci permette di constatare.

Lasciamo pure, allora, che gli studiosi di processi e strutture, i nostri analisti di cose aziendali lo scompongano questo raggio, che ne dettagliano lo spettro visibile per consentire la sola enunciazione del mandato ricevuto, ma noi pensiamo a come vivere questo e questi mandati, a come sortire gli effetti che le responsabilità demandate ci impongono.

E, affinché l'arco organizzativo tutto possa cercare una sua positività che si riversi sul mondo del lavoro e lo permei, diventa condizione primaria il saper sprigionare collegialmente quel coeso raggio di luce bianca newtoniano, malgrado che lo spettro del suo mansionario complessivo rinvii ad una aggregazione di distintività e peculiarità. La vitalità dell'organizzazione tutta diventa infatti la sua capacità di vivere una grande **cultura condivisa** che consenta i necessari riferimenti per l'assolvimento dei vari compiti, dei vari mestieri, dei vari servizi, dei vari business che la compongono, che costituiscono la sua ragion d'essere.

Non possiamo però accettare che il "pensiero unico" obnubili i pregi delle varie culture che compongono e danno vita al nostro mondo del lavoro. **È l'aggregazione, in vero, di queste culture che costituisce e dà forza al pensiero unico.**

Non possiamo dar vita ad un "pensiero dominante": dobbiamo avvicinarci, senza remore e posizioni di guardia autodifesa, al "pensiero condiviso".

È il valore, questo, di una cultura aziendale che dà senso al pensiero e lo fa foriero di risultato. È la garanzia del business e dello sviluppo. Costituisce l'anima che dà vita e forza per sopravvivenza, soddisfazione professionale, conseguimento degli obiettivi, crescita.

Purtroppo l'incomprensione reciproca tra i vari pezzi del mosaico organizzativo sono solo frutto di forte e sterile miopia.

C'è poi un tema finale che esalta ancor più l'enunciazione di una valida cultura aziendale.

Qualsiasi sia la finalità del business, "l'organizzazione del lavoro" deve essere compresa di una forte e permeante mentalità guida. Qualsiasi sia la specificità del mercato che essa punta a ricoprire e del business che intende conseguire, questa mentalità deve essere supportata da una cultura veramente distintiva.

E la cultura che si distingue ci deve differenziare non per mode o attese snobistiche, quasi a mirare ad un cartello pubblicitario di facciata che non rigenera "l'essere azienda", ma per produrre azioni di ampio respiro per produttività, competitività, risultato. Una "comunità" culturalmente vigorosa è il prerequisito di una struttura sana dal momento che è l'elemento generatore di fiducia sociale e adeguata coesione di intenti.

Parliamo, infatti, di conoscenza che favorisce la condivisione di valori comuni, il godere di redditi ben commisurati e di alta equità, uno stile di vita di lavoro che esercita appeal e convinzione. Diciamo di comunicazione nell'ottica di una partecipazione aperta, di considerazione dei valori e delle aspettative individuali, di coerenza gestionale.

Occorre imparare a gestire lo sviluppo, la comunicazione, l'utilizzazione e la valorizzazione della conoscenza, del sapere mirato ai processi aziendali: dobbiamo parlare di azienda capace di continuo apprendimento.

È importante ma non sufficiente l'incremento del budget delle attività formative e della information technology per essere una learning organization: latente c'è sempre il pericolo, nei mondi del lavoro, che il tutto venga insabbiato ed annegato nella retorica. Si deve puntare sui sistemi gestionali della conoscenza che agiscono "nel profondo" delle strutture aziendali, che sappiano affrontare aspetti tecnici e aspetti di comportamento per superare confini e barriere funzionali, gerarchie forti, sistemi di potere frenanti. Sono necessari tempo, attenzioni e impegno, investimenti per produrre la cultura aziendale attesa; pensiamo ai risultati sul lungo periodo, ricordando però che le spine competitive e le imposizioni di una nuova economia non danno tregua.

È rilevante saper trasformare le organizzazioni del lavoro in specifici sistemi di stimoli e obiettivi interni, ricordando anche la necessità di andare oltre alla sfera culturale mirata allo **sviluppo del prodotto commerciale** della conoscenza richiamato da Jeremy Rifkin nel suo "L'era dell'accesso" con sottotitolo *La rivoluzione della new economy*.

E le nostre **gateways** diventano le porte di accesso al patrimonio culturale che vivifica l'azienda e i

nostri **gatekeepers** si ritrovano in una managerialità aperta a partecipazione ed innovazione, capace di spinta ed orientamento culturale e professionale.

Fare cultura diventa, pertanto, uno dei temi prin-

Eravamo in pieno '600 ed il fervore scientifico proprio non mancava.

Isaac Newton era da un pezzo che ci pensava e quella mattina piena di sole, chiuse gli scuri della sua casa di Cambridge e si sedette in una stanza buia. Fece un piccolo foro in una delle ante e vi piazzò davanti un prisma di cristallo...

cipali nella nuova economia. Ed è all'interno che si creano e fomentano le competenze, di eccellenza naturalmente, atte a determinare la connessione delle politiche gestionali con gli obiettivi di business. E qui si può dire di modelli organizzativi, di pianificazione dello sviluppo della risorsa umana, di compensation, di qualità del servizio al mercato, di architettura dei processi, di socializzazione del know-how, di rapporto e coinvolgimento. Qui va ricordato il pericolo delle recessioni culturali, in agguato sempre nel "mondo del fare", che va tenuto a bada.

Sviluppo della cultura è apprendimento di una organizzazione, è apprendimento collettivo, laddove la cultura è distintiva di vita aziendale, orienta gli schemi di gioco, promuove il sistema delle rela-

zioni. Avere cultura aziendale non vuol dire annullare le individualità culturali, ma far convergere le azioni che ne derivano per l'interesse sociale.

Le culture caratterizzanti hanno tratti comuni e perseguono obiettivi polivalenti che agiscono a tutto campo nelle organizzazioni. Si pongono come matrici che rapportano le finalità primarie delle organizzazioni stesse, come "consequire i risultati", "adoperarsi per l'innovazione ed il cambiamento", "evidenziare e valorizzare il people value", "promuovere la partecipazione e la coesione", conabilità, doti, comportamenti e valori della forza lavoro.

Diventano cultura la ricerca dell'eccellenza e la gestione competitiva del tempo, l'efficacia della comunicazione e il saper lavorare in gruppo, il lean process e l'empowerment, l'apertura all'innovazione ed alla nuova conoscenza, la responsabilizzazione e l'assunzione di responsabilità.

Arricchiscono l'organizzazione la forza della motivazione e la chiarezza di visione di mezzi, obiettivi e risultati, la promozione dello sviluppo e la sicurezza della competenza, la trasparenza e la congruenza rispetto ai valori aziendali.

Danno valore all'azione collettiva lo stimolo alla propositività e all'autosviluppo, la determinazione

negli orientamenti, la voglia di professionalità.

Quando questi "obiettivi primari" e queste "caratteristiche" sono veramente sentiti, comuni, estesi alla collettività, lì si ha l'apprendimento organizzativo che è la base della nostra cultura distintiva.

Quando sappiamo veramente coniugare tali obiettivi e tali caratteristiche, diamo senz'altro anche una specifica connotazione alla natura della nostra società e della società futura.

Se avremo ancora spazio, volentieri diremo, la prossima volta, anche di "informare per formare" e di, senza rubare a nessuno il "buon volere", "trasferimento di professionalità".

Bello però sarebbe, ma lo dico a bassa voce, se sulla nostra rivista trovassimo un piccolo spazio per scambiarsi un po' di idee su tanto e quant'altro.

Con questo articolo diamo il benvenuto al collega dottor Elio Valevano che vanta un passato di apprezzato collaboratore di aziende come la Fiat, l'Olivetti e di recente del mondo bancario, di esperto della scienza dell'organizzazione aziendale sotto lo specifico aspetto dei comportamenti e della formazione, insomma della gestione della risorsa umana sulla base di due concetti fondamentali: il successo è un lavoro di gruppo e il saper fare insieme un valore condiviso.

Elio Valevano è autore con Angelo Delfino di un libro edito dalla Franco Angeli dal titolo Il gioco delle parti dedicato alla vita aziendale. È un volume del 1999 tuttora valido, che va nei particolari dei percorsi labirintici delle aziende che ogni giorno devono imparare a difendersi ed ad aggredire, pena la sopravvivenza. Questo libro insegna come. □



BIESSEDENTAL

Studio Medico Specialistico Associato

dr. Massimo BRUNO Medico Chirurgo Specialista in Chirurgia Odontostomatologica
dr. Roberto SALERNO Medico Chirurgo Specialista in Odontostomatologia

Il centro è aperto tutti i giorni con orario continuato e il sabato mattina

Via Monti n° 28 (tra Via Pietro Giuria e C.so Massimo D'Azeglio) 10126 Torino

Tel. e Fax 011/6694543

biessedental1@virgilio.it



Aut. Com. n° 284 del 4/10/2004

LETTERA APERTA AL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA

Disponibilità energetica e fissione nucleare

Noi sottoscritti, fondatori dell'Associazione **Galileo 2001, per la libertà e dignità della Scienza**, sentiamo il dovere di sottoporre alla Sua attenzione la difficile situazione energetica che penalizza il nostro Paese; una situazione figlia di alcune scelte irresponsabili e di lunghi anni di scarso interesse politico e di disinformazione mass-mediatica. Circostanza ancora più grave è il fatto che si prospettano oggi ai cittadini soluzioni immaginifiche e in aperto contrasto con le conoscenze economiche, scientifiche e tecnologiche, allontanando così le scelte dotate di prospettive concrete.

Non crediamo di fare retorica nel sostenere che l'energia è il nutrimento della civiltà e che senza energia e senza un suo impiego oculato una civiltà può solo scomparire: più precisamente, non la produzione d'energia, ma la disponibilità di energia, abbondante, economica, sicura e amministrata con competenza, è una condizione essenziale per il benessere e lo sviluppo di un Paese, ed è ciò che genera competitività e occupazione e, conseguentemente, progresso civile.

A causa dell'elevata dipendenza energetica (importa oltre l'80% dell'energia primaria che consuma) e del conseguente elevato costo dell'energia (quella elettrica, al netto delle imposte, costa agli italiani quasi il 40% in più rispetto alla media europea), l'Italia sta perdendo terreno nel confronto economico con i partners europei, assieme ai quali dovrebbe invece perseguire una più armonica strategia energetica comune:

1. Oggi, il cittadino spagnolo usufruisce del 10% in più d'energia primaria rispetto al cittadino italiano, l'inglese del 25% in più, il francese del 40% in più e il tedesco arriva al 65% in più. Simili percentuali valgono anche per la sola energia elettrica: rispetto al cittadino italiano, si va dal 10% in più utilizzati dal cittadino spagnolo al 55% in più utilizzati dal tedesco.

2. L'Italia è il Paese europeo con la maggiore produzione d'energia elettrica da gas naturale e petrolio – fonti costose e inquinanti – e con la maggiore importazione diretta d'energia elettrica (51 miliardi di chilowattora nel 2003, contro i 2 miliardi di kWh che importò il Regno Unito, 1 miliardo di kWh che importò la Spagna, e i 10 e 66 miliardi di kWh che esportarono, rispettivamente, la Germania e la Francia); circostanza, questa, che crea anche rischi alla sicurezza dell'approvvigionamento, come i black-out del recente passato hanno evidenziato.

3. La totalità dell'energia elettrica importata in Italia proviene dalle centrali nucleari d'Oltralpe. Mentre – giova ricordare – nel 2003, Francia, Germania, Regno Unito e Spagna produssero, rispettivamente, 420, 157, 85 e 60 miliardi di kWh elettrici dagli oltre 100 reattori nucleari in esercizio in quei Paesi.

A fronte di questa situazione oggettiva e dell'urgenza di un'azione, vi sono responsabili politici e organi d'informazione che vanno diffondendo l'illusione che sia seriamente possibile affrontare il dissesto energetico facendo ricorso alle varie nuove forme di sfruttamento dell'energia solare rinnovabile: l'eolica, la solare termica o fotovoltaica, e i biocombustibili (che sono, tutte, forme dirette o indirette d'energia dal sole). Oppure, facendo ricorso a tecnologie futuribili, oggi prive di prospettive di concreta realizzabilità sia nel breve che nel medio termine.

Noi riteniamo che i cittadini debbano ricevere piena informazione, fornita con onestà e senza pregiudizi ideologici: essi devono conoscere le conseguenze, per sé e per i propri figli, delle scelte adottate in tema di politica energetica e, soprattutto, non devono essere illusi con

promesse che la scienza più accreditata e la tecnologia più avanzata non possono contribuire a sostenere.

Ferma restando la sua capitale importanza in tutti i processi vitali, per i bisogni energetici dell'umanità l'energia solare rinnovabile, in tutte le sue varie forme, non è certamente l'energia del presente: essa ha soddisfatto il 100% del fabbisogno umano dalla notte dei tempi fino a un paio di secoli fa, mentre oggi il contributo energetico dal sole, se si esclude la fonte idroelettrica, è – in Italia come nel mondo – inferiore all'1%. Né si vedono ragioni per ritenere che nel futuro l'energia solare possa dare contributi sostanziali: in particolare, è improbabile, se non illusorio, che le forme d'energia solare diverse da quella idroelettrica possano offrire contributi veramente significativi al fabbisogno energetico del nostro Paese. La **fonte eolica** lo ha già dimostrato nel Paese – la Germania – che più d'ogni altro v'ha investito: assai modesto è infatti il contributo elettrico che proviene dalle più di 15.000 turbine eoliche ivi installate: circa 3% dall'eolico contro il 30% da nucleare (la cui potenza installata è, in Germania, quasi uguale a quella eolica). Il **solare termico** produce solo aria o acqua calda, e a questo scopo il mondo usa meno del 10% dell'energia che consuma, di cui la porzione maggiore è consumata dalle zone che meno possono servirsi del solare termico; e, infatti, esso contribuisce nel mondo per meno dello 0,001%, anche perché è molto più conveniente utilizzare l'energia dalla rete del gas o elettrica cui ogni edificio deve comunque essere connesso. Quanto al **solare fotovoltaico**, per produrre con questa tecnologia meno dell'1% dell'energia elettrica consumata dagli italiani, i soli pannelli fotovoltaici (senza installazione, trasformatori, ed eventuali accumulatori) costerebbero la proibitiva cifra di più di 10 miliardi di euro, e vi sono valide ragioni tecniche per dubitare che questi costi possano significativamente abbattersi. Il Paese va anche chiaramente informato sulle reali prospettive dei **biocombustibili**: quando si



tenga conto dell'energia necessaria nei processi agricolo e industriale per produrli, l'energia netta da essi ottenuta è di modesto rilievo. In ogni caso, assumendo le più favorevoli condizioni, per risparmiare meno del 5% del solo petrolio che consumiamo, bisognerebbe coltivare a **biomassa** l'intera superficie della pianura padana (oltre 45.000 kmq).

Il mondo produce oggi da tutte le nuove fonti rinnovabili messe insieme – geotermia, rifiuti, biomassa, eolico, e solare termoelettrico e fotovoltaico – meno del 2% dell'energia elettrica che consuma. Quanto a produzione da queste fonti, l'Italia è già al terzo posto in Europa con 11 miliardi di kWh prodotti nel 2003 (il 10% dell'intera produzione europea da queste fonti); nonostante ciò, l'energia elettrica così prodotta copre meno del 4% dell'energia elettrica consumata dal Paese.

La **fusione nucleare** e l'**idrogeno**, spesso citate come tecnologie a portata di mano, sono ancora allo stato potenziale. La prima è tuttora limitata allo stadio di ricerca con prospettive a lungo termine. Quanto all'idrogeno – che non è una fonte d'energia perché esso non esiste sulla Terra nella forma utilizzabile come combustibile – la sua produzione richiede una quantità d'energia molto superiore a quella da esso ricavabile, e per questa ragione il suo utilizzo su larga scala è vincolato anche alla disponibilità di energia abbondante, economica e sicura.

Oggi, quella disponibilità alternativa alle fonti fossili – inquinanti e sempre più costose – è offerta solo dalla **tecnologia nucleare da fissione**. Una tecnologia ormai ben collaudata, che trova largo e sicuro impiego nella maggior parte del mondo industrializzato, e che non può pertanto continuare ad essere esclusa dalle strategie energetiche del nostro Paese.

Teniamo a precisare che con questa nostra critica noi non proponiamo di sospendere, fermare o rallentare le ricerche sulle energie rin-

novabili; ricerche che potrebbero portare, in un futuro pur lontano, alla scoperta, che nessuno può naturalmente escludere, di nuovi metodi d'impiego di queste forme d'energia. Questa nostra critica invita solo a non alimentare speranze, vicine o illusorie, sulla soluzione di quel grande problema che è la situazione energetica del Paese e che ha bisogno di essere responsabilmente affrontato.

Le chiediamo pertanto, Signor Presidente, di farsi promotore – nei modi che vorrà considerare più adeguati – di azioni che consentano la diffusione di quella informazione franca e trasparente che è condizione necessaria perché un Paese possa dirsi veramente democratico.

Certi della Sua considerazione, porgiamo i nostri più cordiali saluti.

Renato Angelo RICCI, Presidente

Giorgio SALVINI, Presidente Onorario

Umberto VERONESI, Presidente Onorario

Franco BATTAGLIA, Vice Presidente Vicario

Carlo BERNARDINI, Vice Presidente

Tullio REGGE, Vice Presidente

Umberto TIRELLI, Vice Presidente

Angela ROSATI, Segretario Generale

Silvio GARATTINI, Direttore Istituto Ricerche Farmacologiche "Mario Negri"

Gian Tommaso SCARASCIA MUGNOZZA, Professore Emerito di Genetica Agraria, Comitato Nazionale Biotecnologie

Giorgio TRENTA, Presidente Associazione Italiana di Radioprotezione Medica

Paolo VECCHIA, Presidente ICNIRP

Paolo FORNACIARI, Ingegnere, Presidente Comitato Italiano Rilancio del Nucleare

Stefano MONTI, Ingegnere nucleare, ENEA

L'elenco continua con altre decine di adesioni. □



Scorie nucleari e prato verde

Dopo l'articolo di Gianni Silvestri apparso sul n. 238, pubblichiamo ora l'appello al Capo dello Stato dei fondatori dell'Associazione "Galileo 2001, per la libertà e dignità della scienza".

Non vorremmo tuttavia che ciò fosse interpretato come una precisa scelta di campo del periodico e meno che mai di Federmanager.

La rubrica "Opinioni" è un piccolo e modesto strumento locale per rendere concreto il proposito, più volte espresso dai vertici nazionali, di dare alla categoria una visibilità e una capacità di proposta sui temi generali della vita civile del paese, contribuendo a chiarire i termini dei problemi in gioco nei loro aspetti tecnici, ma senza coinvolgere la categoria in scelte direttamente politiche.

Fra l'altro ciò corrisponde ad uno dei ruoli più significativi che svolgiamo nell'impresa: quello di mettere in campo chiaramente tutti i termini tecnici dei problemi di natura strategica, magari esponendoci anche a indicare quale sarebbe la nostra soluzione, ma lasciando poi all'imprenditore l'onere e la responsabilità delle scelte.

L'opzione nucleare all'interno delle scelte da fare in campo energetico è un esempio tipico di argomento nel quale la

competenza tecnica aiuta a definire chiaramente i termini del problema, ma sulla scelta finale sarebbe arduo avventurarsi per un'organizzazione di categoria, all'interno della quale sono ovviamente presenti tutte le possibili opinioni politiche.

In proposito va ricordato l'esito schiacciante del referendum del 1987.

È vero che esso fu proposto sull'onda emotiva del disastro di Chernobyl, rievocato proprio in questi giorni in occasione del ventennale, ma è anche vero che quando dall'astrattezza del ragionare si passa alla concretezza del fare, occorre cominciare a fare ipotesi di localizzazione di impianti.

In Italia il territorio utile a questo scopo è molto ristretto e densamente popolato e dunque è estremamente difficile fare scelte localizzative del genere, che non possono prescindere dal consenso delle popolazioni interessate.

Inoltre, con la stessa chiarezza di linguaggio con il quale è stato redatto l'appello al Capo dello Stato, occorre dire che restano aperti due problemi: la messa in sicurezza delle "scorie" nucleari e il "decommissioning" degli impianti a fine vita, con il conseguente ritorno al "prato verde".

In altri termini occorre dire chiaramente che la scelta nucleare risolve molti problemi per noi e per i nostri figli, ma ne crea sicuramente altri per i loro nipoti.

Ciò non significa che sia sbagliata in assoluto, ma solo che deve essere eventualmente fatta in modo molto consapevole, determinato e senza ripensamenti.

Essa è utile solo se si rimette in piedi una filiera industriale in grado di realizzare almeno una decina di impianti nei prossimi 20/30 anni, mentre sarebbe solo fonte di ulteriori sprechi se si traducesse nella realizzazione di un solo e sofferto impianto, magari dopo scontri laceranti con le popolazioni interessate.

Scelte di questo livello presuppongono la sostanziale unanimità del paese poiché mettono in moto programmi che non possono essere fermati e ripresi ad ogni modificazione del quadro politico.

Ecco dunque un terreno, quello dell'energia in generale compresa l'opzione nucleare, facilmente delimitabile e concreto, nel quale le forze politiche potranno, se lo vorranno, dare vita a tavoli di concertazione, finalizzati a definire scelte di lungo periodo nell'interesse generale, capaci di portare frutti indipendentemente dalle maggioranze che il libero dispiegarsi della vita politica determinerà nei decenni futuri.

C. B.

Opinioni

Su 500 mila domande solo 170 mila immigrati saranno regolarizzati. E gli altri 330 mila?

Decreto flussi 2006

Una insufficiente informazione ha creato mortificanti illusioni e speranze e soprattutto non ha chiarito che i titolari della richiesta erano i datori di lavoro e non i lavoratori.

Lelio Casale

Martedì 14 marzo 2006 si è chiuso su tutto il territorio nazionale la penultima fase del processo innescato dal Decreto Flussi 2006; la fase finale si avrà con la chiamata al lavoro nominativo delle 170.000 unità previste nel Decreto. Passeranno alcuni mesi ancora prima che 170.000 immigrati possano andare al lavoro sereni e i loro rispettivi datori non più sospetti profittatori di lavoro nero, poiché tutto il mondo sa della finzione della chiamata per correo, ma almeno 170.000 clandestini saranno stati regolarizzati.

Che sarà invece degli altri 330.000 visto che le domande inoltrate agli Uffici Postali dai dati dichiarati sono circa 500.000? Torneranno al loro paese in attesa del prossimo Decreto Flussi?

Che la Legge BOSSI-FINI autrice del processo presenti lacune è un fatto, ma in un contesto così convulso e complesso quale è l'attuale fenomeno di migrazione mondiale, è pur sempre un atto meritorio solo se fosse letta correttamente, non interpretata a caso, e i media Stampa inclusa si convertissero alla corretta informazione e non sempre alla ricerca dello "scoop".

Così si legge che i fantomatici Kit non si trovano, fantasmi di notte e di giorno, creando inutili ansie e speculazioni, quando invece la Prefettura si è premurata di far avere alle Asso-

ciazioni di Categoria che fanno parte della Commissione Territoriale per l'Immigrazione centinaia di Kit a disposizione dei datori di lavoro interessati all'operazione, Kit che oggi giacciono inutilizzati negli uffici.

E che bisogno c'era di propagandare che solo le domande presentate nei primi dieci minuti avrebbero avuto esito? Certo l'ora di presentazione registrata è uno dei parametri di classificazione, ma non l'unico, diversamente che servirebbe compilare sei fogli di dati, numeri, certificazioni se non a selezionare chi è qualificato a entrare e chi no?

Diversamente meglio sarebbe tirare a sorte, come al lotto, evitando così mesi di intenso lavoro agli Enti preposti alla selezione e le inutili code agli interessati.

E poi chi ha fatto credere, o quanto meno ha lasciato credere, che si trattasse di una "sanatoria" dando così inizio a speranze e illusioni che hanno finito col far degenerare l'operazione nei mortificanti comportamenti degli immigrati extra-comunitari desiderosi di regolarizzare le loro posizioni di lavoratori in essere, convinti che l'iniziativa spettasse a loro e non ai datori di lavoro?

Ecco il "Grande Equivoco"; sono i datori di lavoro titolati alla richiesta e responsabili della compilazione della domanda, e non i lavoratori:

Così qualche datore sprovveduto avrà involontariamente inficiato la domanda con qual-

che errore per distrazione, e, qualcun'altro magari di proposito, visto le domande in bianco che già sono emerse.

Ma allora le Associazioni di Categoria che ci stanno a fare? Salvo che dagli associati, perché vengono sistematicamente ignorate? Di certo alcune si sono premurate di emanare comunicati Stampa, a chiarimento della procedura, l'Assindatcolf Sezione di Torino è una di questa, che la Stampa e i media hanno sistematicamente ignorati.

Allora di chi è la colpa? della Legge Bossi-Fini o del Decreto Flussi che non contemplava milioni di ingressi?

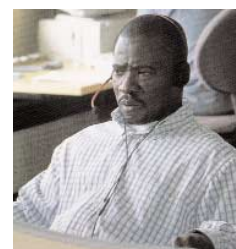
La chiamata diretta consentita dalla legge 30 luglio 2002 n. 189 ha il fine di individuare il tipo di attività, il grado di specializzazione e il livello professionale di cui la Società e l'economia italiana hanno bisogno, e non un processo di "sanatoria" che con il libero accesso graverebbe l'economia di persone non produttive e quindi un ulteriore carico per la società.

Conoscendo lo "stato dell'arte" comprendiamo benissimo che qualcosa vada fatto per migliorare il sistema, ma per favore cerchiamo che l'informazione sia data in modo chiaro esaustivo e soprattutto corretto.

Conclusione: migliaia di ore perdute o sprecate per un risultato tutto sommato modesto; allora certamente qualcosa va modificato, ma che non sia solo la Legge Bossi-Fini.

Si ricorda agli associati APDAI, Federmanager Torino, che possono sempre rivolgersi per problemi in tema di personale domestico o assistenza alla persona ad:

ASSINDATCOLF - Sezione di Torino
Via A. Nota, 3 10122 Torino
Tel. 011/52.14.218 - Fax: 011/52.14.450
e-mail: ape@apetorino.191.it
beneficiando di condizioni agevolate. □





RIONDATO

Calzature e Accessori per la Sposa, lo Sposo e per la Cerimonia

www.guidasposiweb.it/riondato/

Si confezionano scarpe e borse su misura, in pelle a richiesta, anche con il tessuto dell'abito da sposa

Via C. Capelli, 44/b-10146 Torino - Tel. 011 77 61 148
C.so G.Cesare, 95 - 10146 Torino - Tel. 011 247 63 60

Opinioni

La spiritualità al servizio della programmazione aziendale

Le meditazioni d'impresa Per le nuove classi dirigenti

Cercida

Alle 7 di mattina pronti per le "meditazioni d'impresa". Chi le lancia è l'ex direttore generale Rai **Pierluigi Celli**, direttore generale della Luiss, ex capo personale all'Enel e alla Olivetti, con lo scopo di riventare un nuovo stile di preparazione della classe dirigente. "O meglio per ritrovare nell'antico, ma sempre attuale, una scuola di pensiero valida anche per l'oggi. E in modo particolare per chi si occupa di economia e di programmazione aziendale".

Partito da Bologna, il "metodo gregoriano" per i dirigenti d'impresa si è già esteso anche in altre parti d'Italia. A Torino lo utilizza Seat Pagine Gialle, che ha esteso il "Canto dei Monaci" ai suoi dipendenti. A Roma lo ha adottato l'Automobil Club.

L'obiettivo è "far comprendere che non sono la fretta e le parole a costituire l'ambiente fecon-

do per idee nuove. L'antica pratica degli esercizi spirituali, di tradizione Ignaziana, può costituire l'humus ideale per comprendere che anche nell'impresa ci sono valori che vanno al di là del loro utilizzo strumentale. La differenza tra un'impresa di successo ed una che non ha successo oggi, non sono gli strumenti a disposizione, "ma le idee, i valori portanti, l'entusiasmo, la forza della motivazione".

E la "meditazione d'impresa" attraverso l'ascolto del gregoriano aiuta a recuperare spazio per pensare, per essere creativi e il suo stile è certo più vicino per le nostre imprese dei training motivazionali di modello angloamericano.

Federico Minoli, presidente e amministratore delegato della Ducato di Bologna è uno dei partecipanti agli incontri e li considera "un'oasi per riflettere", e l'ex ministro dell'industria **Clo'**, docente di economia industriale all'università di Bologna, è un convinto sostenitore degli incontri perché "il silenzio aiuta le scelte".



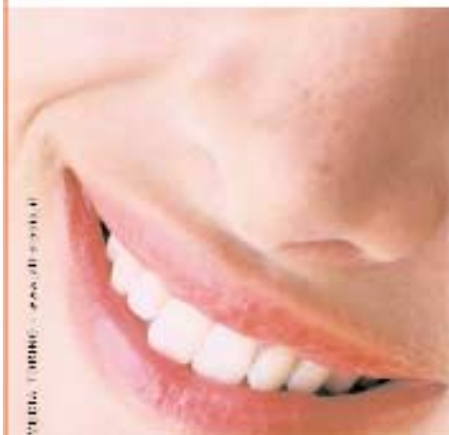
Promotrice Belle Arti (14 maggio) Corti e Città.

Gaetano Mocciferri, vice presidente Eridania, considera le "meditazioni d'impresa, esperienze cariche di forte suggestione e, oggettivamente altro, rispetto alle classiche esperienze di formazione.

L'argomento "meditazioni d'impresa" è stato tratto da una intervista di Pierangelo Giovanetti a Pier Luigi Celli, pubblicata da "avvenire", pagina culturale Agorà, dell'11 aprile 2006. ■

Prevenzione e cura delle malattie della bocca e dei denti in pazienti adulti e bambini.


Ge.S.O.
GESTIONE SALUTE ORALE



Nei mesi di Aprile-Maggio e Ottobre-Novembre visite di controllo gratuite agli iscritti FASI, CIDA e loro familiari.

PRESTAZIONI ODONTOIATRICHE SPECIALISTICHE

Prevenzione
Igiene orale
Parodontologia
Chirurgia orale, conservativa
Endodonzia
Protesi fissa e mobile
Implantologia
Patologie del cavo orale
Articolazione temporo mandibolare
Pedodonzia
Ortodonzia

Via Settimo, 83 - San Mauro Torinese (TO)

Per informazioni e appuntamenti

Tel. 011 8985456 - E-mail: geso@virgilio.it

CONVENZIONATO IN FORMA DIRETTA E/O INDIRETTA CON I PIU' IMPORTANTI
FONDI SANITARI ITALIANI (FASI, FASDAC, ASSILT, FISDENI, NEW MED, ecc.)
USUFRUISCONO DELLE TARIFFE IN CONVENZIONE ANCHE I FAMILIARI DEGLI ISCRITTI AI FONDI SANITARI

AGENDA: notizie e scadenze

POLITECNICO

Carriera & Futuro

31 maggio 2006 Politecnico di Torino (9.30-18.30)

Carriera & Futuro, il Salone del Lavoro e della Formazione, giunto con successo all'undicesima edizione, è un appuntamento diventato ormai fondamentale per i giovani laureandi e laureati che si affacciano al mondo del lavoro e per le aziende alla ricerca di risorse nuove e motivate. Più di un vero e proprio **career-day**, che permette ogni anno a migliaia di studenti di entrare in contatto con il mondo del lavoro anche attraverso un **programma culturale** ad hoc.

L'evento, **unico nel suo genere per tutto il Nord Ovest**, è organizzato da Jetop, la Junior Enterprise del Politecnico di Torino, che quest'anno per la prima volta si avvale della collaborazione degli studenti **dell'Istituto Europeo di Design** di Torino

per l'ideazione di una strategia di marketing e comunicazione finalizzata alla promozione dell'evento.

Quest'anno Carriera & Futuro torna a svolgersi al Politecnico di Torino accogliendo le numerose richieste delle aziende partecipanti, che hanno ritenuto così di poter stabilire un rapporto più stretto e solidale con l'ateneo. Molte sono infatti le società che hanno già confermato la loro presenza fra le quali **Alenia Aeronautica, Michelin, San Paolo IMI, Bocconi, Bosch, TNT Global Express, Gruppo Seat Pagine Gialle S.p.A. e Generale Industrielle**. Per la prima volta hanno già dato la loro adesione **KPMG Consulting e Replay**.

Il programma culturale sarà caratterizzato, oltre che dalle presentazioni delle singole aziende, da un importante momento di confronto sul tema: **Come nasce un'impresa e quali sono gli strumenti e le azioni necessarie per crearne una**, che vedrà la partecipazione di imprenditori ed esperti del settore. □

ONORIFICENZA

Per i meriti acquisiti durante la sua attività professionale sia in Italia che all'estero, il presidente della Repubblica ha conferito l'onorificenza di Cavaliere "Al merito della Repubblica Italiana" al collega ingegner **Carlo Costanzia di Costigliole**.

L'Associazione dirigenti di Torino è lieta del riconoscimento ed espone al collega i più fervidi e sinceri rallegramenti. □

Nuove convenzioni

AZ INVESTIMENTI SIM S.p.A.
Via Cusani 4 Milano

Agenzia Torino
Responsabile Doglioli Maurizio
C.so G. Ferrari 69 - TORINO
Tel. 011/500585 - fax 011/5088595
e-mail: maurizio.doglioli@azsim.it

Consulenza a titolo gratuito - Assistenza personalizzata in materia di investimenti con in omaggio "Guida al risparmio". □

DICHIARAZIONE DI INDIPENDENZA



1. AZ INVESTIMENTI SIM è la società del Gruppo Azimut specializzata nell'offerta multimanager.
2. Il Gruppo Azimut è impegnato **esclusivamente nella gestione del risparmio** mediante strumenti di investimento finanziario. Oltre 100 mila risparmiatori hanno affidato alle società del Gruppo 11 miliardi di euro da gestire.
3. Il Gruppo Azimut è del tutto indipendente da banche, assicurazioni o gruppi industriali. La holding è quotata alla Borsa di Milano e ha una capitalizzazione superiore a 1 miliardo di euro.
4. Azionisti di riferimento sono 800 persone che lavorano per Azimut e detengono, in un patto di sindacato, il 23,4% del capitale. Il resto del capitale è flottante.
5. Nessun singolo azionista detiene una quota superiore al 10% del capitale.
6. I gestori di Azimut agiscono nella più completa autonomia mirando solo al miglior risultato per i clienti.
7. Il controllo sulle attività del Gruppo è esercitato, per le diverse competenze, da Banca d'Italia, Consob, Isvap.
8. AZ INVESTIMENTI SIM dispone di strumenti di investimento adatti alle più diverse esigenze e gestiti dalle migliori Case di Investimento.
9. I clienti di AZ INVESTIMENTI SIM sono seguiti personalmente da un professionista qualificato che li assiste nelle loro scelte e li informa costantemente in modo chiaro e preciso.
10. Chiunque può usufruire dei servizi di AZ INVESTIMENTI SIM rivolgendosi a una qualsiasi agenzia: per conoscere i recapiti **n. verde 800.018169** oppure sito internet **www.azsim.it**

Libertà, autonomia, mercato.



A Torino AZ INVESTIMENTI SIM e' in Corso Galileo Ferraris 69, tel. 011.500585

Il Gruppo Azimut comprende società di gestione (Azimut sgr per fondi e gestioni patrimoniali; Azimut Capital Management sgr per i fondi hedge; Az Fund Management sgr per i fondi lussemburghesi); una compagnia assicurativa (AZ I life ita); sim di distribuzione (Azimut Consulenza sim, AZ Investimenti sim).

METROPOLITANSCAPE

Affascinante, misteriosa, inafferrabile città!

Se avessimo preteso una risposta alla domanda "Che cos'è la città" dopo aver seguito il percorso fotografico disegnato dai curatori della mostra **Metropolitanscape**, saremmo stati delusi. Perché questa "invenzione", stratificata nei millenni da che l'umano tenta di sopravvivere il più decentemente possibile su questo astro, questa fantasia che ci è cresciuta addosso senza che ce ne avvedessimo non ha nome, né definizione che regga alla realtà di un enigma imperscrutabile. (Diciamolo subito. La città è inafferrabile).

Eppure la città parla in continuazione: comunicata, giustifica, aggredisce, si pente ogni giorno, ogni minuto.

"Stai andando in macchina, voglio dire che sei proprio lì nella tua auto e che corri, corri? Beh insomma, nei limiti, perché sei in città, ma soprattutto fai una cosa: ti guardi intorno. Fai esattamente quello che raccomandavano quei due sulla Linea B del pensiero moderno (Baudelaire & Benjamin): guardi a casaccio, ti perdi e ti ritrovi e ciò ti piace così tanto che per ritrovarti hai imparato a perderti da dio. Solo che loro guardavano e camminavano: il bigellone senza meta andava a piedi, e magari anche tu continuerai a farlo, per sempre, perché è bellissimo... Però adesso sei in auto, e la città che ti scorre attorno fila via nei riquadri dei finestrini, davanti e di lato, e anche dietro, perché a un certo punto guardi nello specchietto retrovisore e c'è quello, un tizio in tuta fosforescente, uno che trascorre i pomeriggi in qualche centro commerciale, non so se mi spiego, al centro della strada, immobile tra due ali di caseggiati e ti fa un brutto gesto perché a momento lo mettevvi sotto: tu lo stai guardando senza che lui nemmeno lo sappia".

Se alla fermata degli stop invece di imprecare coi tempi lunghi cuciti da specialisti incompetenti, ci guardassimo in giro scopriremmo immagini senza tempo, se prestassimo orecchio ai suoi e voci anche sgraziate che si svolgono attorno a ciascuno di noi, e a ciascuno pongono una domanda, il cittadino in auto o a piedi, su un bus o un tram, forse una risposta potrebbe darla.

Ma è una risposta ineffabile, tuttavia di una ricchezza assordante, di una memoria che sfida i millenni e ci racconta nient'altro che la nostra storia.

Questa è la città. Un libro chiuso che a ciascuno si apre con un discorso diverso. E la mostra si apre qui con una serie di testimonianze che sfuggono così messe in serie, e sta a chi guarda sapersi fermare, perché una passeggiata rapida nei saloni di Palazzo Cavour non è sufficiente, salvo qualche exploit cromatico non certo migliore e più efficace degli altri, ma che pure sa imporsi con la violenza dei colori.

I curatori della Mostra - Marco Di Capua, Giovanni Jovane, Lea Mattarella - hanno presentato un catalogo di apprezzabili (o forse necessaria chiarezza). L'introduzione (che è ripresa nel dépliant di presentazione) è una chiave di lettura che parte dal paesaggio urbano, si sofferma

sulle rappresentazioni pittoriche per distendersi sulle mappe sino al dono praticato dalla pubblicità: anche se del "soggetto" città, scrivono i curatori "potremmo ipotizzare un unico intento perturbante alle fantasie geografiche immaginate dalla pubblicità".

Sulle utopie dei non luoghi e di territori immaginari esprimono con l'energia dell'arte la percezione di un linguaggio determinato dalla condizione di perenne esilio dal nostro quotidiano metropolitanscape. Che non fosse un metropolitan escape?

Ci viene da citare un libro di Giuseppe Culicchia appena uscito, Muri e Duri, con il quale il giovane scrittore torinese ha ripreso, commentandole, le voci di strada illustrate dalle scritte sui muri; dagli sgorbi dei ragazzi alle ire dei tifosi, dai cuori spezzati alle proteste contro i politici.

Culicchia ha presentato questo volume al primo piano della libreria Feltrinelli dello slargo delle fontane Il Po e la Dora.

Ci piace segnalare questa iniziativa che ha preso forza in città: anche la Campus, il mega store dell'elettronica Fnac, la libreria Mondadori ed altri centri minori, offrono ai loro visitatori un libro, l'autore e un giornalista che li presenta e lo spettacolo è pronto.

LIBRI

Spazio urbano e processi globali

Francesco D'Alessandro, Ed. MEF
pagg. 120

Le moderne tecnologie informatiche e di telecomunicazione hanno introdotto una nuova dimensione ai concetti di spazio e di tempo, favorendo il trasferimento su vasta scala di uffici e fabbriche in aree sempre più lontane. Di certo la globalizzazione dell'economia, accompagnata dall'emergere di una cultura a sua volta globale, ha alterato profondamente la realtà sociale, economica e politica di intere aree transnazionali, degli stati e delle città. Ma allora, ci si chiede, ogni luogo vale l'altro? Non esistono più fattori localizzativi rilevanti? □



APPRENDERE L'INGLESE IN IRLANDA



INTERNATIONAL STUDY CENTRE



- Legalmete riconosciuto dall'Irish Department of Education.
- Corsi durante tutto l'anno.
- Programmi estivi speciali per adulti.
- Programmi di attività/studio per i più giovani (Giugno - Agosto).
- Sistemazione presso famiglia.
- Sconto ai membri dell'Unione Regionale CIDA del Piemonte.
(Si prega allegare l'inserzione quando si effettua l'iscrizione)
- Preparazione per l'esame: FCE, CAE, CPE

Per ulteriori dettagli rivolgersi a:

The International Study Centre - 67 Harcourt Street Dublin 2 Ireland

Tel: (00) (353) (1) 4782766 - Fax: (00) (353) (1) 4781490 - E-mail: isc@indig.ie - http://www.isedublin.com

Segreteria Apdai - Via S. Francesco da Paola, 20 - 10123 Torino - Tel. 011 562 55 88