



Giulianova, 26 settembre 2008  
Grand Hotel Don Juan  
Convegno Nazionale UNAGRACO

LE OPERAZIONI STRAORDINARIE DI IMPRESA TRA VALUTAZIONI FINANZIARIE  
E SCELTE DI POLITICA TRIBUTARIA

RELAZIONE INTRODUTTIVA DI RAFFAELE MARCELLO (PRESIDENTE UNAGRACO)

SALUTI

Autorità, gentili ospiti, care colleghe, cari colleghi,  
a tutti il più caloroso benvenuto al Convegno Nazionale dell'UNAGRACO.

Ho il piacere a nome di tutto il direttivo, dei relatori, dei partner, che hanno organizzato e fortemente voluto questo evento di ritenere ufficialmente aperti i lavori.

Desidero iniziare questo Convegno porgendo alcuni ringraziamenti, in particolare ad Ada Pechini, al Comitato organizzatore, all'Unione Giovani di Teramo, per l'ottimo lavoro svolto e a tutte le persone impegnate in queste giornate convegnistiche, che saranno intense e ricche di risultati duraturi.

Innanzitutto è d'obbligo esprimere pubblicamente e, soprattutto con assoluta sincerità il mio apprezzamento e il mio grazie al Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, alla Cassa Previdenza Ragionieri (per il patrocinio accordato), agli sponsor per il loro contributo, in particolare a Previra Invest, e all'ordine dei Dottori commercialisti e degli Esperti Contabili di Teramo per la fattiva collaborazione, l'aiuto ed il sostegno che ci hanno dato in questa iniziativa.

Un saluto e un ringraziamento speciali mi è oltremodo gradito di rivolgere al Presidente Claudio Siciliotti. La sua presenza testimonia l'importanza che noi attribuiamo a questo evento.

Credo che occasioni come questa siano fondamentali perché il confronto delle idee sono il presupposto di un'azione professionale, capace di affrontare i problemi del presente, che in questo momento sono particolarmente complessi.

Mi si consenta inoltre, di salutare il Prof. Paolone, i cui insegnamenti per me sono tuttora molti importanti.

Si poteva anche scegliere un argomento diverso per celebrare queste giornate di studio. Abbiamo invece preferito porre al centro dell'attenzione una questione, vecchia ed allo stesso tempo attualissima, che facesse coesistere da un lato, le relazioni tra mondo accademico e professionale, e le esigenze del contesto imprenditoriale, dall'altro.

IL TEMA DI FONDO

Il tema trattato è effettivamente un traguardo non facilmente raggiungibile, considerato il notevole rilievo scientifico. Il programma messo a punto per il convegno - che oggi si inaugura - intende esaminare le problematiche finanziarie e fiscali connesse alle operazioni straordinarie di impresa (fusioni, scissioni, trasformazioni, cessione di azienda), per disegnare un quadro complessivo in grado di rappresentare sia gli strumenti giuridici sia i fattori di valutazione finanziario-economica.



L'economia, compresa l'aziendale, è, come tutte le scienze, soggetta alle mode.

Vent'anni fa i giapponesi erano convinti che chi non avesse adottato il just in time e la «qualità totale» sarebbe sparito dal mercato. Però, da più di cinque anni, il Giappone, che ha sempre fatto credere di avere realizzato quei principi, è preda di una crisi da cui non riesce a uscire.

Negli anni Ottanta la parola d'ordine era «automazione» a tutti i costi. Dopo poco più di un decennio tale politica si è rivelata un «bad process». Dopo un'era di «piccolo è bello», ora scopriamo che la dimensione è condizione di sopravvivenza. Ancora: l'altro ieri sembrava di non poter sopravvivere senza fare una «conglomerata»; ieri correvano le operazioni LBO (leveraged by out); oggi vanno forte le scissioni e le quotazioni in borsa.

Ma un concetto non è soggetto a mode: il valore. Forse perché è poco conosciuto, come tutte le cose che, a forza di apparire ovvie, finiscono dimenticate, che è anche un modo efficace per conservarle. Non è forse un caso che in economia d'azienda si parli molto di valutazioni e poco di valore.

Ciò è comprensibile, perché sul valore si può richiamare lo sforzo concettuale di Sant'Agostino sul tempo: «Se nessuno me lo chiede lo so; se voglio spiegarlo a chi me lo chiede, non lo so più».

Ma i valori, per non ridursi a vaghezze metafisiche, oltre che aver bisogno della temporalità, necessitano di un altro concetto: la relatività reciproca. Non ha senso dire il bene X vale 100, se non abbiamo termini di paragone con gli altri beni, i quali o restano fermi o si muovono a loro volta nella stessa o nell'opposta direzione di X e da questa constatazione esce l'ulteriore considerazione che dinamismo e relatività del valore di X possiamo scoprirli solo se esiste un mercato, che è un luogo di informazioni, senza le quali non si formerebbero i prezzi.

Con questa considerazione si introduce il concetto di «mercato», che oltre a luogo di informazioni è il terreno di incontro-scontro delle varie imprese concorrenti, in filiera orizzontale o verticale.

Qui sta il cuore della nostra analisi, nel senso che le informazioni che si colgono sul mercato devono servire a farci capire se la gestione dell'impresa, attraverso l'organizzazione che le è stata data, sia o no adeguata alla velocità del cambiamento in atto e alla forza contraria della concorrenza e del consumatore.

Quando si scopre che la struttura di un'impresa è inadeguata al momento attuale o al futuro, talché ne può derivare un giudizio di declino o di mancata crescita proporzionale agli altri attori del mercato, allora è giunto il momento di pensare a cambiamenti, che si possono progettare solo proponendo una «strategia», cioè ponendo in essere le condizioni di analisi e decisionali per un «giro di boa», in altri termini per realizzare un turnaround, in cui può essere compreso il caso di un cambiamento del controllo dell'impresa.

I fenomeni descritti generano nuove dinamiche, ma queste a loro volta creano continui mutamenti di rapporti esterni (l'azienda con il mercato, compresi i concorrenti; le dimensioni dell'azienda rispetto al nuovo problema della globalizzazione) e interni (tra soci). Questo ulteriore fenomeno è causa di mutamenti di scenari e di esigenze che comportano sostituzioni di strategie.

Non cogliere il momento del cambiamento può essere esiziale per l'impresa di qualsiasi dimensione.

Sul punto delle cause che possono esigere una commutazione, imposta dal dinamismo del tempo e dal mutamento del rapporto tra l'impresa e il mercato, ve n'è sono due particolarmente pressanti:

- Ø la struttura familiare di gran parte delle imprese italiane, che fondendo e confondendo la proprietà con la direzione, ne rende impossibile una vera managerializzazione, con problemi crescenti fino all'indilazionabile momento in cui l'imprenditore con mentalità da «padrone delle ferriere» si scopre troppo invecchiato e inadeguato a un salto generazionale. Questo si verifica anche quando, pur avendo preso per tempo le misure opportune, vi è comunque da risolvere un problema successorio;



Ø la dimensione delle nostre imprese. In un saggio recente, si legge che la dimensione delle aziende italiane è meno della metà della media UE, lasciando, per conseguenza, anche la produttività sotto la media, per il rapporto di correlazione, statisticamente rilevato, tra dimensione e produttività.

Questo fenomeno, descritto e interpretato da fonte istituzionale e professionale come l'Ufficio Studi della Banca d'Italia, è già da solo elemento sufficiente per prevedere che le operazioni straordinarie diventeranno una necessità, peraltro già in ritardo, per recuperare il terreno perduto nei confronti della concorrenza internazionale.

Si afferma con frequenza che per risolvere i complessi problemi dell'azienda occorre una strategia, cioè un programma globale elaborato dal «direttivo» (management) con individuazione di fini e di mezzi, implicante una riorganizzazione generale dell'impresa tale che, dopo la realizzazione, in genere nel periodo medio-lungo, questa conseguirà un posizionamento sul mercato, diverso da quello in cui si sarebbe trovata mantenendo lo statu quo ante.

Inoltre, si deve fare una constatazione importante: esiste un raccordo tra strategia, operazione straordinaria e verifiche di fattibilità ed è la valutazione del capitale economico, perché il mantenimento dello statu quo oppure i giri di boa (turning point) trovano la loro sintesi proprio in tale valutazione; cioè: non ha senso cambiare, se il cambiamento non migliora il valore del capitale economico.

Pertanto la prima fase dell'analisi riguarda le proiezioni senza mutamento dell'esistente (coeteris paribus), se non altro per l'elementare principio di buon senso che, prima di proporre cambiamenti, bisogna conoscere in modo approfondito l'esistente.

Posto che si debba cambiare, arriva la seconda analisi: l'idea della operazione straordinaria (per esempio: un conferimento o una fusione), che dà luogo a una previsione di un diverso scenario. Se questa proiezione fa emergere dati soddisfacenti, si ottiene la conferma della validità della scelta.

Non mi agevola offrire una descrizione delle singole operazioni, ma è mia intenzione attirare l'attenzione sulla loro idoneità a realizzare gli obiettivi della strategia di cui sono strumento.

Desidero però fare una piccola osservazione.

Noi tutti sappiamo che stiamo attraversando un periodo epocale, nel senso che le trasformazioni portate dalle nuove tecnologie, dalla informatica alle telecomunicazioni, stanno cambiando la struttura e l'assetto dei sistemi economici. Sotto questo profilo, siamo tutti consapevoli che i problemi della velocità del cambiamento sono tali che non se ne sono mai riscontrati di uguali nella storia.

Abbiamo avuto altri esempi di rivoluzione, ma direi che questa rivoluzione si distingue dalle precedenti per la velocità del cambiamento, per la connessione che lega oramai tutte le economie del mondo e per il contenuto di immaterialità, che è connaturata alla rivoluzione.

A questo punto trovare il modulo che sia in grado di soddisfare le esigenze dell'impresa apre una serie di interrogativi e di modi diversi per affrontare questo cambiamento.

Io mi sto occupando un po' dei problemi visti dall'ottica dell'aziendalista, ma oggi non è il mio compito entrare in questi argomenti e direi quindi che, dopo avere concluso queste mie considerazioni introduttive e dopo avervi ringraziato per la vostra partecipazione, passerò la parola a chi deve dirigere il dibattito.

Auspico pertanto che l'incontro di oggi, sarà l'occasione per richiamare la concentrazione sui problemi accennati, ma anche l'opportunità per soffermarsi su questioni che assumono un rilievo non trascurabile e che coinvolgono seriamente la professionalità e la credibilità dei commercialisti.



### FEDERAZIONE DELLE SIGLE SINDACALI

L'Unagraco si dichiara disposta sin da ora, senza riserve né mentali né operative, a sedersi a un tavolo con tutte le sigle sindacali affinché si possa creare un soggetto unico forte, accreditabile presso le istituzioni e rappresentativo di tutti i commercialisti italiani.

Crediamo fermamente nella necessità di rafforzare l'asse tra le organizzazioni sindacali di categoria e di accrescere tale forza portando nelle cause comuni tutti quelli che sono vicini alle nostre posizioni e che non hanno dato, come nel recente passato, segnali di dividere più che di unire.

Siamo fermamente contrari a quella idea, che una minoritaria parte di colleghi hanno, di una associazione unitaria, che non appartiene al nostro DNA, ed è necessario che questi si convincano della realtà esistente che è rappresentata dalla Nostra comune Storia Sindacale all'interno della categoria.

Occorre fare uno sforzo per trovare unità di intenti e di azione, pur nelle diversità delle nostre storie di appartenenza, senza andare a ricercare soluzioni che indebolirebbero politicamente la categoria che vogliamo rappresentare.

Si tratta da una scelta dettata dalla realtà. Una realtà che ha subito una trasformazione radicale e definitiva con la nascita dell'Albo unico dei commercialisti. Dal 1° gennaio 2008 è tutto cambiato. Il nuovo Consiglio nazionale sta dimostrando quanto la scelta della fusione tra dottori commercialisti e ragionieri fosse strategica e giusta. In queste settimane siamo nel pieno del dibattito sulla riforma del comparto giuridico - economico delle professioni, con un confronto a tre - commercialisti, notai e avvocati - sollecitato dal ministro Alfano. In estate abbiamo conseguito uno storico risultato sulla questione della cessione delle quote.

Tutto ciò non sarebbe accaduto se non si fosse da subito percepita la forza dirompente dell'Ordine unificato. A fronte di questa nuova realtà, le sigle sindacali della categoria si sono attardate in una frammentazione che davvero non ha più ragion d'essere.

La nascita della federazione unitaria, la cui paternità d'iniziativa spetta al Sindacato Nazionale dei Ragionieri, presieduto da Ezio Maria Reggiani, è un passaggio fondamentale sulla via dell'unione sindacale della nostra galassia. L'obiettivo è quello di far parlare tante teste con un'unica voce. Con evidenti effetti positivi, in termini di rappresentanza, per i nostri iscritti e per tutti i commercialisti le cui istanze dobbiamo tutelare. Specie quelle dei giovani professionisti.

Il progetto che intendiamo sostenere è qualcosa di più di una vera e propria unificazione. L'obiettivo è di dare vita in futuro ad un solo organismo. Ma è un lavoro a lungo termine. Per il momento speriamo di mettere insieme dei soggetti che hanno pratiche comuni.

Non proverò ad evidenziare i limiti di questo disegno, al momento immaginario, che dovrà comunque coniugare formazione, ricerca e tutela, tutte azioni a beneficio della categoria.

Faccio parte di coloro i quali si pongono i problemi nelle sedi dovute e non in quelle esterne. Appartengo però, come del resto tutti, ad una società nella quale la dissociazione culturale è ormai palese e diffusa, e per di più si applica soltanto quando può essere utile. Siamo abituati a vivere infatti in ambienti, riunioni, luoghi nei quali si parla bene di coloro con i quali ci troviamo in quel momento, e dei quali si mettono in evidenza i limiti soltanto quando non ci sono.

D'altronde, come diceva un noto romanziere inglese, "le persone che riescono in questo mondo sono quelle che vanno alla ricerca delle condizioni che desiderano, e se non le trovano le creano". L'importante è aver chiaro l'obiettivo finale: poi le attitudini si creano, le abitudini si plasmano, gli strumenti si studiano, le intese si trovano. Resta quindi semmai sul tappeto, come chiave di lettura essenziale, il fatto che ad oggi non è procrastinabile, in una fase così delicata, l'avvio di un serio programma di coinvolgimento dei Giovani nell'elaborazione delle soluzioni atte a scongiurare i pericoli che tutti vedono profilarsi all'orizzonte.



## **UNIONE NAZIONALE GIOVANI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI**

Oggi è necessario praticare valori diversi. La legittimazione, il rispetto reciproco, la collaborazione non sono solo una scelta politica. È l'unica via per far prevalere l'interesse generale sugli interessi di parte.

Come Giovani, continueremo a cercare ciò che unisce, più che ciò che divide. Perché non perderemo mai la capacità di credere in ciò che ancora non si vede.

La riuscita di questo progetto con gli occhi rivolti verso il futuro, segnerà un punto di svolta perché costituirà un'altra risposta della categoria alle sfide in atto.

Come Giovani, abbiamo scelto di impegnarci su questo fronte sostenendo battaglie difficili e coraggiose, portando la nostra carica d'innovazione, nella convinzione che la via della categoria passi per la modernizzazione delle sue istituzioni e delle regole della rappresentanza.

### GIOVANI E PREVIDENZA

L'Unagraco nelle prossime elezioni dei vertici della Cassa di previdenza dei Ragionieri sosterrà la candidatura di Saltarelli alla presidenza, con l'obiettivo di rendere prioritaria la questione giovanile nelle politiche dell'ente previdenziale.

Uscire da questa situazione di stallo e concentrarsi sulle nuove leve di professionisti economici sarebbe giusto, necessario e responsabile.

I giovani, dopo il passaggio al contributivo, sono i più penalizzati dai sistemi previdenziali. Devono pagare alti contributi per garantire la pensione alle generazioni precedenti, e otterranno una pensione d'importo molto inferiore a quella dei loro padri. Il passaggio al contributivo ha in pratica avviato la risoluzione del problema degli squilibri finanziari dei sistemi previdenziali, ma ha aperto il problema dell'adeguatezza delle prestazioni future. Nel mondo del lavoro autonomo e professionale il salvagente del tfr non c'è e la situazione è aggravata dal fatto che la pensione contributiva è il risultato dei contributi di tutta la vita lavorativa e, anzi, i contributi che rendono di più, per la capitalizzazione al tasso della media del Pil nominale, sono quelli dei primi anni, proprio gli anni in cui il professionista ha redditi molto bassi.

Il problema è stato posto, con evidenza, dall'ex Ministro del Lavoro Damiano e viene ripetutamente proposto da molti esponenti politici.

Certo, rispetto alle altre Casse di previdenza dei professionisti, la Cassa ragionieri si trova in una posizione privilegiata. Ha attuato una riforma più dura degli altri, per contenere i costi delle "vecchie" pensioni. In questo modo ha reso il vecchio sistema autosufficiente: i contributi dei vecchi iscritti sono sufficienti per pagare le pensioni dei vecchi iscritti e i contributi dei giovani possono essere destinati per intero alle pensioni dei giovani. In questo senso il Comitato dei delegati della Cassa ha approvato, nel giugno 2006, una delibera che prevede un aumento dell'aliquota di computo del 50 per cento per i giovani. In pratica, per ogni 1.000 euro di contributi versati, verranno accreditati contributi per 1.500 euro. La delibera è in corso di approvazione da parte dei Ministeri.

Inoltre la Cassa ha approvato una delibera che consente ai nuovi iscritti la rateazione degli oneri di riscatto in 120 rate senza interessi e ha previsto la possibilità della "preiscrizione" per i praticanti. Tutte scelte positive e sintomatiche di un'attenzione per le problematiche giovanili. Ma su questa strada c'è ancora tanto da lavorare. Non dimentichiamo che l'immensa questione dei nuovi iscritti rimane purtroppo inaffrontata. E ciò è intollerabile.

Il dato statistico, tuttavia, costituisce un "fondamentale" dal quale non si può prescindere: gli iscritti attivi (circa 31.500) vantano un'età media superiore ai 45 anni, per una percentuale di effettivi infra45enni pari a circa il 40% del totale.



ETA	MASCHI	FEMMINE
UNDER 30	20	15
30-35	727	546
36-39	2.279	1.474
40-44	4.434	2.068
45-49	4.658	2.550
OVER 50	9.950	2.751
TOTALE	22.068	9.404

Reddito professionale medio per classi di età  
Prodotto nell'anno 2004 e dichiarato nell'anno 2005

Classe di età	Reddito professionale medio
Fino a 30	14.400
Da 31 a 35	24.323
Da 36 a 40	31.035
Da 41 a 45	40.733
Da 46 a 50	50.642
Da 51 a 55	62.023
Da 56 a 60	71.691
Da 61 a 65	77.323
Da 66 a 70	65.642
Oltre 70	46.793
Media generale	46.573

Reddito professionale medio per classi di anzianità contributiva  
Prodotto nell'anno 2004 e dichiarato nell'anno 2005

Classe di età	Reddito professionale medio
Fino a 4 anni	16.359
Da 5 a 9 anni	26.582
Da 10 a 14 anni	36.716
Da 15 a 19 anni	46.431
Da 20 a 24 anni	55.819
Da 25 a 29 anni	71.428
Da 30 a 34 anni	74.522
Da 35 a 39 anni	89.374
Oltre 39 anni	73.438
Media generale	46.573



Anno 2004									
Fascia di età	Aliquota contributiva prescelta								Totali
	8 %	9 %	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %	15 %	
Fino a 38 anni	88,12	0,65	4,57	0,71	1,20	0,34	0,20	4,20	100
da 39 a 45 anni	86,43	0,76	5,49	0,60	1,73	0,32	0,21	4,45	100
da 46 a 58 anni	82,08	0,81	7,47	0,67	2,20	0,31	0,10	6,37	100
da 59 a 65 anni	84,24	0,38	5,20	0,48	1,87	0,35	0,21	7,27	100
Oltre 65 anni	96,28	0,06	1,36	0,18	0,35	-	-	1,77	100
<b>Totali</b>	<b>86,17</b>	<b>0,67</b>	<b>5,46</b>	<b>0,62</b>	<b>1,63</b>	<b>0,31</b>	<b>0,17</b>	<b>4,98</b>	<b>100</b>

Anno 2005									
Fascia di età	Aliquota contributiva prescelta								Totali
	8 %	9 %	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %	15 %	
Fino a 38 anni	87,54	0,84	4,69	0,63	1,29	0,39	0,29	4,34	100
da 39 a 45 anni	85,38	0,99	5,55	0,86	1,70	0,50	0,33	4,70	100
da 46 a 58 anni	80,75	0,94	7,62	0,88	2,37	0,78	0,31	6,35	100
da 59 a 65 anni	78,07	0,91	6,55	1,01	2,25	1,14	0,72	9,35	100
Oltre 65 anni	91,08	0,42	1,79	0,90	1,13	0,71	0,66	3,31	100
<b>Totali</b>	<b>84,24</b>	<b>0,89</b>	<b>5,77</b>	<b>0,83</b>	<b>1,81</b>	<b>0,63</b>	<b>0,38</b>	<b>5,46</b>	<b>100</b>

Anno 2006									
Fascia di età	Aliquota contributiva prescelta								Totali
	8 %	9 %	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %	15 %	
Fino a 38 anni	84,58	0,90	6,58	0,60	1,62	0,28	0,07	5,37	100
da 39 a 45 anni	82,60	0,93	8,04	0,61	1,87	0,48	0,23	5,24	100
da 46 a 58 anni	79,38	0,95	9,38	0,76	2,47	0,47	0,23	6,35	100
da 59 a 65 anni	77,56	0,67	8,48	0,90	2,43	0,45	0,32	9,19	100
Oltre 65 anni	81,83	0,52	6,44	0,52	1,55	0,64	0,26	8,25	100
<b>Totali</b>	<b>81,39</b>	<b>0,89</b>	<b>8,20</b>	<b>0,69</b>	<b>2,07</b>	<b>0,44</b>	<b>0,21</b>	<b>6,12</b>	<b>100</b>

Anno 2007									
Fascia di età	Aliquota contributiva prescelta								Totali
	8 %	9 %	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %	15 %	
Fino a 38 anni	85,25	0,85	6,31	0,61	1,44	0,28	0,04	5,21	100
da 39 a 45 anni	82,74	0,97	7,87	0,61	1,95	0,42	0,22	5,20	100
da 46 a 58 anni	79,89	0,93	9,30	0,71	2,31	0,50	0,22	6,14	100
da 59 a 65 anni	76,62	0,60	8,68	0,92	2,69	0,48	0,35	9,66	100
Oltre 65 anni	80,46	0,72	7,19	0,72	1,56	0,72	0,12	8,51	100
<b>Totali</b>	<b>81,40</b>	<b>0,89</b>	<b>8,20</b>	<b>0,68</b>	<b>2,06</b>	<b>0,44</b>	<b>0,20</b>	<b>6,11</b>	<b>100</b>

Dall'analisi dei dati proposta, si evince che allo stato sono principalmente i Giovani a pagare il prezzo non solo per la propria pensione futura, ma anche per quelle altrui attualmente erogate. Il tema è indubbiamente complesso e impone un approccio meditato.



Ma la solidarietà è "vera solidarietà" solo se è biunivoca: le giovani generazioni non debbono sottrarsi ai loro doveri contributivi, mentre generazioni meno giovani non possono pretendere di mantenere intatte le loro posizioni pensionistiche scaricandole esclusivamente sulle prime. I tempi delle vacche grasse si avviano alla conclusione e tutti debbono concorrere ad affrontare i tempi delle vacche magre.

In un quadro così complesso ed articolato, appare improcrastinabile modulare le forme di concorso dei Giovani commercialisti spingendo il sistema verso il modello anglosassone dei tre pilastri: una previdenza di base abbastanza povera (in questo senso si sta muovendo anche l'on. Cazzola con una proposta di legge organica che prevede una soglia minima di pensione a carico della fiscalità generale), una quota per così dire "professionale" (complementare da noi, aziendale nel mondo anglosassone) e una quota individuale, che nel mondo anglosassone è molto variegata (Fip, assicurazioni, investimenti individuali, ecc.).

### CONCLUSIONI

C'è una grande voglia di riscatto, un desiderio di ripartire animati da energie e competenze che sanno farsi valere in ogni dove. Dobbiamo combattere la sfiducia e la rassegnazione e proporre alla categoria la sfida del cambiamento.

La storia insegna che ci si batte sempre per qualcosa che non si ha e di cui si sente il bisogno. Noi vogliamo una categoria moderna, efficiente e solidale. Una categoria che sappia liberare le energie e i talenti di cui è ricca per crescere davvero nell'interesse di tutti.

A volte, il vincitore è semplicemente un sognatore che non ha mai mollato. Noi Giovani non abbandoneremo questa battaglia. Convinti che il sogno di una categoria migliore non potrà rimanere a lungo nei nostri cassetti.

Coniugare il sapere con il saper fare è la grande responsabilità che dovremo assumerci.

Non mancano, però, a mio parere, le motivazioni e gli spazi per un ragionevole ottimismo. I frutti, alla fine, arriveranno.

A questo punto è naturale che il pensiero vada a tutti i miei compagni di avventura che con la loro collaborazione e abnegazione, hanno reso possibile il raggiungimento di tanti traguardi: tutti anelli di una ideale catena che è partita più di dieci anni fa, arriva fino ad oggi e continuerà anche domani.

Dopo questo brevissimo sguardo al passato che ci appartiene, guardiamo subito al futuro: come sapete abbiamo un Convegno da celebrare.

Non voglio dilungarmi oltre perché avremo occasioni specifiche di approfondimento in queste giornate, che mi auguro possiate ricordare in futuro come un momento importante di crescita professionale e di piacevole vita associativa.

Vi ringrazio per la Vostra attenzione.

Raffaele Marcello  
Presidente UNAGRACO