

# Assemblea annuale Federmanager - Torino

## 21 giugno 2003

### Relazione del Presidente

1. Il 2002 nel Paese Italia.
2. Il 2002 nel territorio e la necessità di una crescita manageriale.
3. La managerialità e l'etica aziendale.
4. Lo sviluppo del Manager.
5. Le prospettive per la dirigenza industriale.
6. Conclusioni.

#### 1. Il 2002 nel Paese Italia

Messo in archivio, possiamo dire che è stato veramente un disastro. Non ha mantenuto nessuna delle promesse con cui era stato annunciato al suo arrivo. L'economia è andata peggio di quella del 2001; almeno per quanto riguarda l'Europa e il nostro Paese. Non è avvenuta la tanto sospirata ripresa americana, affossata all'origine dagli scandali finanziari e dai rumori di guerra. Come ampiamente dimostrano i primi mesi, il 2003 rischia di ripetere l'anno precedente.

La stessa forza dell'euro, speculare alla crisi del dollaro, lungi dal provocare entusiasmi campanilistici, rischia di generare una frenata dell'economia continentale, aggravandone i problemi (da quelli relativi all'occupazione, a quelli di bilancio pubblico).

Dal 3,1% di crescita promessa durante l'ultima campagna elettorale, si è via via scesi dapprima ad un pre-consumtivo dell'1,3%, fino ad un preoccupante aumento del PIL di mezzo punto scarso sull'anno precedente.

Abbiamo dovuto sopportare le tensioni inflazionistiche derivate dall'introduzione dell'Euro, vero cavallo di Troia dei soliti furbi, per aumenti semiclandestini, che hanno generato insicurezza, sfiducia istituzionale oltre che inflazione. Il mondo del commercio, con le proprie organizzazioni datoriali e dirigenziali (Confcommercio e l'ineffabile Presidente Billè in testa), prima ha cercato di convincerci che l'effetto euro non esisteva, poi che era colpa dei centesimi e delle monete di metallo che ci fanno sbagliare a far di conto, in definitiva trattando gli italiani alla stregua di *minus habentes*, altrove ergendosi alla stregua di spregiudicati moralizzatori (ci ricorderemo forse per sempre delle calunnie e delle strumentalizzazioni, gridate in occasione della vicenda INPDAI-INPS). Anche se l'opinione pubblica ha correttamente saputo declinare questi goffi tentativi, dimostrando nuovamente quanto le strutture commerciali del Paese e la rispettiva classe dirigente siano uno

degli anelli più deboli ed antiquati del sistema Italia.

Il problema della scarsa competitività e dell'insufficiente innovazione del nostro Paese è emerso in tutta la sua drammaticità.

Il World Economic Forum ha stilato una graduatoria dei Paesi in relazione al grado di competitività: l'Italia in un anno, ha perso oltre dieci posizioni, collocandosi agli ultimi posti tra i Paesi sviluppati. Ha continuato l'Istat, con i dati sulla grande industria, che segna perdite di occupazione che hanno oramai raggiunto il 15% in sei anni. Per la prima volta dal 1993, un'analisi di Coop-Prometeia ha registrato una flessione nella spesa degli italiani nel complesso.

A fine 2002 è arrivata l'indagine forse più preoccupante: il 36° rapporto Censis ha efficacemente definito i termini di un "Paese con le pile scariche", in cui una situazione di stallo ed un clima di delusione caratterizzano il nostro sistema, in cui per partire ci vogliono riforme, nuove leadership all'interno ed all'esterno delle imprese, una maggiore collaborazione tra pubblico e privato.

In proposito, il Presidente della Ferrari, Montezemolo, ha lanciato un serio allarme: "In Italia sembra siano venuti meno il coraggio e le capacità di innovare".

Mentre il benessere della classe media italiana si riduce, le stime dei maggiori istituti internazionali prevedono una crescita assai modesta del PIL anche per l'anno in corso (tra lo 0,5% e l'1%) ben al di sotto della crescita ipotizzata a suo tempo dal governo, 2,3%.

Ritiene chi scrive che il nostro esecutivo si trovi forse nell'ultimo anno a disposizione per riformare radicalmente l'economia italiana: se alcune delle promesse elettorali sono state mantenute, restano da compiere proprio quelle da cui più dipende la competitività nazionale: come la riforma del mercato del lavoro, le infrastrutture, le privatizzazioni, il consolidamento dei conti pubblici. Dal prossimo anno comincerà una lunga stagione di appuntamenti elettorali. Le condizioni economiche sono difficili, ma quelle politiche potrebbero non essere mai più tanto favorevoli.

Da una recente indagine sociologico-statistica <sup>(1)</sup> è risultato come i ventenni e trentenni di oggi costituiranno le prime due generazioni del XX secolo a non essere in grado di migliorare le proprie prospettive di vita, rispetto a quelle dalle quali discendono: una preoccupante riflessione sull'esigenza d'introdurre riforme capaci di rimettere in moto l'economia e la società italiana.

Il sistema produttivo italiano – per dichiarazione della stessa Confindustria – si contraddistingue in negativo, rispetto alla generalità dei Paesi europei, per almeno cin-

(1) A cura di A. Schizzerotto: "Vite ineguali. disuguaglianze e corsi di vita nell'Italia contemporanea (2003, Il Mulino ed.)

que caratteristiche fondamentali: il *basso tasso di occupazione* (10 punti sotto la media europea), la *patologica estensione del sommerso* (stimabile in quasi il 30% del PIL), una *forte presenza del lavoro autonomo anche manageriale* (circa il doppio della media europea), il *peso preponderante delle piccole-piccolissime imprese* che stentano a crescere, internazionalizzarsi, fare ricerca (solo il 45% dei nostri occupati è in imprese oltre i 50 addetti, contro il 65% in Europa), ed infine i *processi produttivi intensamente automatizzati* (volti a risparmiare a tutti i costi forza lavoro) <sup>(2)</sup>.

Come è stato autorevolmente scritto da illustri economisti ci troviamo di fronte a scadenze ineludibili. C'è bisogno di quello che è mancato in passato: la capacità di fare squadra e nei posti di comando, di uomini che abbiano la lungimiranza e la necessaria capacità di pensare in termini prospettici con elevata creatività progettuale, magari fuori degli schemi tradizionali e quindi di realizzare grandi imprese per uscire dal "nanismo" che in una economia globalizzata non ha futuro.

## 2. Il 2002 nel territorio e la necessità di una crescita manageriale

Da quando nel 1992 è cominciata quella crisi nel Torinese culminata nel caso FIAT e nel quale la ricerca, la capacità di progettazione, l'informatica, l'uso della rete, nonostante tutto, sono cresciute fortemente, assistiamo ad una delocalizzazione forse irreversibile.

Il declino della FIAT (ed il conseguente ridimensionamento aziendale di tutto l'indotto autoveicolistico), dell'Olivetti e di tutto l'indotto canavesano, la centralità di Telecom, Oréal, Superga, trasferite in altre città hanno contratto notevolmente la forza lavoro e la classe dirigente è stata fortemente penalizzata.

Ogni processo di modernizzazione avviene con travaglio anche con tensioni sociali, pagando anche prezzi alti, ma per noi dirigenti, con una convinzione profonda: la necessità di conseguire – con gli strumenti del diritto e del consenso – il massimo grado di inclusione sociale, nella consapevolezza che la qualità del lavoro costituisca un fattore prioritario nella realizzazione della persona umana.

Siamo precursori delle novità che intervengono nella società e nell'economia e siamo consapevoli che le regole del mercato del lavoro, gli strumenti della contrattazione devono adattarsi a questi mutamenti, essere flessibili e leggeri, pronti a cogliere e ad assecondare quanto di nuovo va nascendo nello spirito dei singoli.

Siamo convinti sostenitori del dialogo tra le diverse componenti del mondo del lavoro; tra le organizzazioni sindacali e le rappresentanze delle imprese, poiché la competitività dei sistemi produttivi si difende con aziende flessibili e moderne, in grado di produrre sviluppo, ricchezza e occupazione.

Siamo sempre stati consapevoli, oggi più che mai, che

occorre superare la cultura del conflitto sociale, che ha prodotto un insieme di tutele forti solo per chi è stato in grado di essere rappresentato in quel conflitto ed ha escluso da ogni tutela chi in questo conflitto non può avere voce e rappresentanza. Quel conflitto latente, tenuto vivo da una cultura antagonista, ha trovato poi composizione di volta in volta in una pratica negoziale il cui metodo ha fatto premio sui suoi esiti, sui contenuti. Si è così rinunciato a riforme di qualità, a stare nelle regole europee, a risanare i conti pubblici, ad avere un Welfare giusto ed equo, ad affrontare i problemi di coloro che hanno bisogno di una società più aperta.

Possiamo costruire regole contrattuali più flessibili, che si avvicinino di più alle singole imprese, al mondo del lavoro che è cambiato, che si possano adattare ai tanti diversi mercati del lavoro, che si pongano l'obiettivo di includere più persone nel mondo della produzione, di creare più lavoro. Molta strada abbiamo ancora davanti, per costruire un nuovo modello di relazioni, per definire un modello nuovo contrattuale, per superare le resistenze di chi è ancora perlopiù attaccato al vecchio modello.

Bisogna esprimere con determinazione la convinzione a rinnovare con il consenso delle parti sociali, in senso positivo, tutto un impianto economico e sociale che nel nostro Paese non risponde più alle esigenze di una crescente sfida economica e ai bisogni sociali che essa genera, realizzando quelle riforme tanto necessarie alla democrazia economica del nostro Paese.

Il dialogo sociale non deve significare freno pervicace alle innovazioni di sviluppo e alle riforme economiche necessarie, per poter essere parte significativa nel contesto europeo, facendo prevalere le ragioni di un'equità, sempre più diffusa, e della solidarietà sociale, di cui la nostra categoria è sempre stata capostipite.

Non siamo disposti a tornare indietro su questa strada e non abbasseremo la guardia di fronte a chi vorrà porre ostacoli a questi progetti riformistici.

Basteranno il tradizionale intuito, l'italica creatività e l'istinto improvvisato? Noi non crediamo. Pensiamo invece che siano necessari il salto di qualità, il senso della prospettiva, la professionalità manageriale per un nuovo modello di crescita economica. Crediamo che vada risolto l'esterno problema del passaggio generazionale nelle aziende. Sono numerose le aziende piemontesi che oggi si trovano in una fase di crisi dell'assetto familiare: secondo l'analisi di esperti, almeno una su tre rischia di non superare questo difficile momento. Due imprese su tre finiscono, non sopravvivono al passaggio tra prima e seconda generazione; nella UE il 10% dei fallimenti è addebitabile all'incapacità di governare questo passaggio. Uno spreco enorme di risorse economiche ed umane, che potrebbe essere prevalentemente risolto con la managerializzazione – anche solo temporanea – di queste imprese.

Eppure, a valle di queste analisi, di quelle indagini, il sistema industriale organizza l'ennesimo Convegno-Tavola rotonda, da cui ancora una volta la **dirigenza è rimasta esclusa**. Poi ci si meraviglia perché le nostre piccole e medie imprese (non esiste solo la FIAT!) vanno in crisi o vengono assorbite (nei migliori dei casi) da gruppi stranieri.

(2) Cfr. "Italia più moderna, per un'Europa più forte: la competitività dell'Italia" (a cura del Centro Studi Confindustria, ed. 2002).

Gli imprenditori non devono aver paura di diventare grandi, devono superare l'angoscia della crescita. Questa è la vera sfida culturale che tocca a noi di vincere.

### 3. La managerialità e l'etica aziendale

Enron passerà alla storia come simbolo della devianza manageriale. Eppure è stato, prima ancora, uno dei casi da manuale nelle business school, portata ad esempio di strategia, di un nuovo modello aziendale, paradigma – se non della cosiddetta rivoluzione della *new economy* – dell'innovazione aziendale. Enron era in origine un'impresa tradizionale. Via via mutò il proprio modello organizzativo e si trasformò radicalmente sia intervenendo sul mercato esterno, che nel proprio modello interno, realizzando margini di profitto interessanti.

Un processo clamoroso, che iniziò ben presto a catturare il mondo degli studiosi, che ne fecero uno degli emblemi del cosiddetto modello a rete dell'impresa del duemila, attraendo di conseguenza l'interesse degli investitori.

La storia successiva è arcinota e dopo Enron è stato un florilegio di scandali.

Che il rettore dell'università Bocconi sottolinei l'eticità nella gestione d'impresa (un'etica laica), ed in questo rimarchi l'importanza dell'autoregolamentazione da parte delle associazioni manageriali, dovrebbe farci riflettere.

L'etica non è un afflato moralistico, ma è funzionale alla conciliazione degli interessi privati con quelli generali attraverso l'autoregolazione, anziché i processi legislativi e regolamentari.

Sul finire dello scorso anno, un'indagine svolta dalla Società di consulenza ACCENTURE, attraverso un sondaggio tra 240 senior executive di USA, Europa ed Asia, ha individuato l'integrità come prima e più importante qualità che i manager devono possedere, mostrando nel contempo come lo stesso ruolo di chief executive office sia oggi meno attrattivo di quanto non accadesse nel passato.

Torneremo a valorizzare la figura dei bravi manager di un tempo – sostiene Vito Giona, partner di Asa Executive Serach – quelli che sanno lavorare senza stare sotto i riflettori e che durano nel tempo. I più bravi sono quelli che lavorano all'oscuro, poco conosciuti, che hanno una cultura industriale e non finanziaria. Non è un caso che i manager italiani siano i più bravi al mondo nella visione di lungo periodo, mentre sono i meno indicati per il breve termine. L'epoca del morde e fuggi è terminata.

Ma l'etica aziendale – anche nell'approccio seguito da quella che, sulla spinta dei nostri Giovani di Federmanager, dovrebbe diventare entro breve la "Carta dei valori della dirigenza" va oltre il cono di luce acceso dalla cosiddetta "enronite".

Se è vero che dopo quanto accaduto negli Stati Uniti il problema è più sentito, sono ormai anni che viene studiato l'andamento di mercato delle aziende che hanno un comportamento eticamente corretto.

Sodalitas Assolombarda ed Ipsos Explorer hanno monitorato le aspettative del pubblico sul cosiddetto *cause related marketing*, mostrando l'attenzione del pubblico dei consumatori verso comportamenti eticamente apprezzabili, in modo tale da poter contribuire ad orientare (nel 65%

dei casi) la propensione di acquisto, anche a costi ragionevolmente superiori.

Molti studiosi, tra i quali il premio Nobel Amartya Sen, ed i professori Kenneth E. Boulding e Kahushik Basu, sostengono che in ultima analisi nell'economia, nelle organizzazioni e nelle professioni i comportamenti etici pagano, quanto meno nel lungo periodo.

### 4. Lo sviluppo del manager

La monospecializzazione paga quando il contesto economico è stabile; quando invece il quadro di riferimento evolve, perché vengono introdotte nuove tecnologie (*new economy*) o perché accelera la delocalizzazione delle imprese, diventa un "minus".

Ma se è il progressivo invecchiamento delle proprie competenze il rischio più insidioso che i dirigenti industriali si trovano ad affrontare, dobbiamo essere consapevoli che essa – nei frequenti casi critici, che troppo spesso ci limitiamo a rimuovere dal nostro inconscio – può pregiudicare il proseguimento della carriera e, in quelli estremi, l'uscita dal mercato del lavoro. Questa considerazione vale soprattutto per i dirigenti che operano nelle PMI e la loro eventuale ricollocazione in una media – grande azienda può risultare problematica per la difficoltà a rappresentarsi con contesti più complessi e nei quali l'innovazione è connaturata nella gestione.

D'altro canto la ricerca del CNEL su "innovazione, competitività e occupazione" presentata lo scorso anno a Roma, poneva al primo, tra gli ostacoli alla diffusione del modello innovativo la resistenza al cambiamento da parte del manager, seguita dalla piccola dimensione delle imprese e dalla natura familiare del capitalismo italiano.

Il movimento che fa capo a Federmanager, in collaborazione con il sistema di Confindustria e Confapi e con quello universitario, deve cercare ancor più di prima di radicare nei nostri territori – che ne hanno francamente bisogno – una vera cultura manageriale, non solo potenziando ciò che già esiste (Fondirigenti Talierno, Fondazione IDI, COF Piemonte), ma pensando a nuove iniziative di livello universitario che finalmente coinvolgano le competenze manageriali, viste dal punto di vista di chi è manager (o lo è stato).

Indubbiamente, le sicurezze incrinata dalla crisi dei grandi gruppi industriali hanno generato un grande disorientamento. Franco D'Egidio (Summit Consulting) ha utilizzato la metafora del Coriolano di Shakespeare "Quando il mare era calmo tutti mostravamo maestria nel navigare", ma ora che il vento si è levato occorrono bravi marinai e una gran parte dei manager di 45-55 anni mostrano un vero gap culturale, una difficoltà a governare le turbolenze dei mercati. Utilizzano l'approccio tradizionale, preparano business plan affondando i piedi nel passato senza comprendere come affrontare il futuro.

Fanno fatica a coniugare situazioni apparentemente contrastanti come il taglio dei costi, l'aumento dei ricavi, l'innovazione. Lo si è visto in questo ultimo periodo nell'automobile mentre in altre realtà aziendali, Toyota, Peugeot, BMW, questo è stato fatto, ed i risultati sono tangibili.

È proprio nelle PMI, nel nostro tessuto industriale, che i

dirigenti trovano il loro futuro. Negli ultimi anni circa il 70% delle nuove nomine dirigenziali sono state effettuate nelle imprese minori, con un turnover tra le 7500-8000 nuove nomine l'anno che vanno a compensare altrettanti tagli.

Una professione difficile, dunque, per il manager che deve coniugare due doti in apparente contraddizione: la capacità di visione e quella di cogliere l'attimo fuggente. Senza la prima, egli rischia di essere superato dall'innovazione; senza la seconda, sarà sconfitto dai concorrenti che corrono più forte e magari rischiano in modo rilevante.

Nell'economia attuale, i vecchi sistemi non portano più da nessuna parte. Gli altri non ci stimano tanto perché siamo competenti, quanto piuttosto perché esprimiamo una leadership. Oggi la fiducia e l'affidabilità valgono molto di più rispetto al passato.

Il mestiere di manager diviene sempre più complicato, privo di certezze e tutto è possibile. Sull'onda delle ristrutturazioni aziendali e dell'espansione all'estero, stanno crescendo i dirigenti atipici, quelli che non hanno un contratto da lavoratore dipendente. Essi sono tali per necessità, e non sono più i semplici consulenti di una volta; o lo sono per scelta. Bene ha fatto la nostra Federazione a creare Federprofessional, che dovrebbe aggregarli essendo tra l'altro numerosi, circa diecimila. Colleghi altrettanto e forse più capaci di noi, privi di tutele normative ed assistenziali, con cui dovremmo avere un dialogo sempre più serrato.

### 5. Le prospettive per la dirigenza industriale

Tutto quanto detto si ripercuote sul management in generale e particolarmente su quello industriale che è il più significativo.

Federmanager, stimolata dal Gruppo Giovani, ne ha fatto una delle proprie priorità da realizzare. Quello per cui un'impresa socialmente responsabile è stato uno dei contenuti determinanti del biennio di attività dei Giovani ed ha portato tra l'altro alla redazione – come già detto – del "Manifesto della classe dirigente italiana". Il recente meeting di Roma dei Giovani Dirigenti di Federmanager – dove è stato eletto il nuovo esecutivo (due Colleghi di Torino ne fanno parte) ha infine proposto di trasformare questo Manifesto in una "Carta dei valori della dirigenza italiana". È un obiettivo ambizioso, originale, che crediamo meriti una profonda riflessione in tutta la base manageriale del Paese. È la prima volta che – oltre alle formali definizioni del codice civile, o alle interpretazioni della giurisprudenza – il manager italiano ottiene una definizione delle nuove caratteristiche professionali umane e sociali. Quella che dovrebbe essere la "carta costituzionale" del management ha ormai una start-up.

Ebbene, queste tematiche, questi principi hanno già ottenuto un importante effetto. Il Ministro del lavoro Maroni, intervenuto – per tutta la durata del meeting – ha invitato una rappresentanza di Federmanager a partecipare ("attivamente" come ha tenuto a sottolineare) al tavolo istituito presso il Ministero per la redazione delle regole della *Corporate Social Responsibility* delle imprese: regole che il Governo si è impegnato a presentare entro la fine dell'anno alla Comunità Europea.

Quando parliamo di crisi delle grandi aziende come FIAT, Olivetti, GFT, ... dove negli ultimi anni sono stati estromessi centinaia di dirigenti, non possiamo non considerare che ciò è frutto di pratiche che si giocano nelle ...stanze dei bottoni, nei mercati finanziari internazionali, di logiche e decisioni del TOP aziendale che non sempre hanno come risultato il benessere della Società e quindi dei lavoratori.

In ogni caso, queste vicende generano uno spreco drammatico ed irreversibile dell'unico asset riconosciuto nell'epoca dei *knowledge workers*, di cui tutti si riempiono la bocca: quello della conoscenza.

Le decine di manager cacciati via, possono essere non solo l'emblema di una crisi economica e di mercato, ma anche una gestione miope del potere aziendale. Quello che ci preme sottolineare è come i manager non possono fare finta di niente, continuare a vivere al chiuso della loro scricchiolante torre d'avorio.

Il vero *dirigente* deve essere capace d'investire su se stesso, attuando – dove è possibile e pretendere tutta la formazione possibile, rimuovendo il troppo facile alibi della mancanza di tempo. Sono nati a livello legislativo e contrattuale nuovi strumenti ed occasioni per la formazione del manager in servizio e in "mobilità". È un obbligo morale, per ogni manager che si rispetti, quello di utilizzare questi strumenti e di pretendere che siano sempre più adeguati al mondo che cambia.

Insieme alla formazione, il dirigente dovrà sempre più e meglio curare il sistema delle relazioni, che gli consenta di farsi conoscere ed apprezzare dal mercato, oltre che di conoscerne l'opportunità: relazioni, di cui anche e soprattutto l'Associazionismo manageriale è un tassello importante.

Prendiamo l'importante tema delle nuove opportunità lavorative. Il COF Dirigenti ha egregiamente curato il collocamento di centinaia di colleghi in mobilità e dovrà gestire, in un prossimo futuro, una consistente attività formativa a favore dell'intera categoria essendosi concretato l'iter di approvazione delle nuove normative che hanno portato alla trasformazione della nostra Fondazione, per la formazione manageriale in Fondirigenti Taliercio.

Tutto questo: assistenza ai colleghi, sportello mobilità, corsi di formazione, lobbying su Confindustria e Governo, è svolto dalla nostra struttura e dai nostri Colleghi, per la massima parte a titolo gratuito: Le cariche a livello locale, le rappresentanze negli organi federali sono svolte in modo volontario e senza compensi. Per influenzare anche in minima parte tutto questo, per indirizzarlo verso i nostri pur egoistici fini, c'è un unico mezzo, entrare e collaborare con le attività delle nostre associazioni, facendole diventare ogni giorno più vive, utili importanti e numerose. Come vedete, non stiamo parlando di "categoria" di solidarietà (anche se qualcosa al riguardo vi sarebbe da dire), no: stiamo trattando di interessi concreti, delle nostre carriere, di opportunità lavorative, di questioni specifiche che hanno un tornaconto economico pratico, individuale, per tutti noi.

Già la dirigenza industriale ha perduto, con un'azione difensiva – peraltro abilmente condotta dalle nostre strutture nazionali – il distintivo dell'ente previdenziale di categoria, da sei mesi confluito nell'INPS.



Pensiamo alla piega, del tutto originale, che in definitiva ha preso il contratto nazionale dove siamo riusciti, ancora una volta – ad arrivare secondi. Confindustria ci ha prospettato chiaramente, in modo difficilmente eludibile, l'esigenza che la dirigenza italiana abbia un sistema contrattuale ed un vero e proprio status affatto differenti rispetto agli attuali. È da tempo che denunciavamo l'imbarazzo europeo, l'arretratezza di un contratto nazionale ancorato al passato, per la gran parte strutturato sul fac simile di quello di derivazione operaistico-impiegatizio senza coraggio... di volare alto. Al termine della vicenda contrattuale, stiamo certi: la categoria ed il proprio contratto non saranno più gli stessi.

D'altro canto, se parliamo di situazioni imbarazzanti, non possiamo non ricordare che il 2002 ha marcato un'altra drammatica frattura, a seguito della quale la stessa CIDA ha rischiato seriamente di dissolversi.

L'assurdo e suicida atteggiamento dei dirigenti commerciali della Fendac, prigionieri di una organizzazione e di modalità associative di tipo centralistico, che li legano e li appiattiscono *tout court* con i rispettivi datori di lavoro (Confcommercio), stava comportando la frantumazione della quasi sessantennale organizzazione di tutta la dirigenza italiana.

Al di là della vicenda in sé e del suo esito ancora una volta sostanzialmente positivo, resta il fatto che le decine di migliaia di colleghi commerciali appartenenti a Fendac, sono infine usciti da CIDA, isolandosi in una situazione figlia della presunzione dei propri leader, di cui purtroppo anche qui da Torino abbiamo avuto conferma.

A Torino che spesso aveva portato il felice emblema della possibile fruttuosa convivenza tra differenti anime delle dirigenza locale, questa assurda guerra ha lasciato qualche serio strascico, una fortissima amarezza nel cuore, anche perché non siamo riusciti a livello locale a far sganciare dai diktat nazionali, la realtà commerciale territoriale, tanto da risultare imbarazzante questo comportamento.

Oggi CIDA Piemonte, che si sta rilanciando assieme a quello nazionale, rappresenta – oltre la dirigenza industriale – anche quella degli Istituti di credito, della funzione pubblica (non tutta), delle assicurazioni, dell'agricoltura e dei primari ospedalieri dell'Anao-Assomed, per un totale di 135.000 unità.

Oltre alla tristezza, resta il rimpianto per un rapporto così faticosamente costruito negli anni, assai disinvoltamente mandato al macero: al quale per fortuna sono sopravvissute alcune importanti amicizie personali, con esponenti

eccellenti e disinteressati della dirigenza commerciale che ci fanno sperare per un futuro – inevitabilmente lontano – nel quale i fili oggi spezzati possono essere riannodati.

## 6. Conclusione

**Un anno iniziato assai male, il 2002, con tutte le ombre che si allungavano sul nostro futuro: il dramma INPDAL, l'implosione CIDA, la scarsa attenzione del Governo, i difficili rapporti con Confindustria.**

**Un anno finito assai meglio di come era lecito aspettarsi, il 2002: con il traghettamento delle nostre pensioni (presenti e future) verso prospettive quanto meno rassicuranti; con un rapporto finalmente accettabile con il Governo e con un dialogo costruttivo nei confronti delle Associazioni degli Imprenditori, che dovrà sempre più rinsaldarsi; con una CIDA salvata in extremis.**

Il futuro e l'importanza del management italiano deriveranno soprattutto dalla nostra azione, dalla nostra convinzione, dalla carica innovativa e dall'inventiva che sapremo trasmettere ai leader della nostra organizzazione, sia a livello nazionale, che locale.

Si è appena concluso il mandato consigliare ed il nuovo organo torinese – rinnovato per quasi il 50% – ha appena definito le linee programmatiche 2003/2005 che saranno riportate sul periodico Dirigente d'Azienda. Ci auguriamo di aver colto le esigenze dei nostri colleghi che ci hanno eletto e, se così non fosse, invitiamo tutti i soci a rappresentarci le loro istanze finalizzate ad obiettivi comuni.

Sarebbe questa l'occasione dei buoni propositi, degli esami di coscienza e degli annunci. Preferiamo guardare avanti, a partire da oggi, non solo dal Consiglio Direttivo e dagli altri organi eletti, ma anche e soprattutto da tutti i colleghi – giovani e meno giovani, in servizio ed in pensione – che se la sentiranno anche per una sola iniziativa, o per un breve tratto di strada, di affiancarci o anche solo di darci la propria delega, il sostegno morale, la propria fiducia.

Poiché nessuno ci regalerà nulla, saremo solo noi – ancora una volta – a dover scegliere il destino che ci meritiamo. Oppure ad aspettare e subire che siano altri, a scegliere per conto nostro.

Collegli, siamo dirigenti. Il nostro mestiere è agire, crescere ed insieme far crescere, trasmettere entusiasmo. Rim-bocchiamoci le maniche, per una Federmanager più forte che mai, per una dirigenza che riesca sempre più a contare nelle imprese, nel territorio in cui operiamo, nel Paese.

Per una dirigenza che dimostri di meritare e riesca a fare comprendere il posto di eccellenza che le spetta.

Insero redazionale al n. 216 di Dirigente d'Azienda

## Soci premiati all'Assemblea APDAI 2003



FRANCO ANTONINI  
 MARIO BARBIERI  
 CARLO BASSIGNANA  
 GIOVANNI BERTAGNOLIO  
 GUIDO BONICELLI  
 FERDINANDO BORELLI  
 CREONTE CALEFFI  
 ENEA CAMILLI  
 GIOVANNI CAVAGNERO  
 ANTONIO COLETTI  
 GIOVANNI BATTISTA COLLI  
 GIORGIO DE LA PIERRE  
 GAETANO DI ROSA  
 ERMETE FERRARI  
 ITALO FERRERO  
 BATTISTA IOCOMUZZI  
 BRUNO LEGGER  
 MICHELE MONACO  
 ETTORE MORETTO  
 ALESSANDRO PEVERARO  
 VINCENZO POLISENO  
 GUIDO QUARTARA  
 ENNIO ANTONIO SALA  
 RENATO SARACENO  
 FIORENZO SAVIO  
 MARTINO SORMANO  
 GIOVANNI SUPPARO  
 DARIO TRUINI  
 MARIO VERCELLOTTI  
 GIUSEPPE VIETTI



*La complessità e ampiezza di documentazione dalla Relazione del Consiglio direttivo all'Assemblea non si presta ad una affrettata sintesi, d'altra parte la pubblicazione per intero nel nostro giornale avrebbe alterato gli equilibri redazionali. Prendendo spunto da un evento particolare nel corso dell'Assemblea con la premiazione di colleghi senior con 45 e più anni nuovi iscrizione all'associazione – come già è stato fatto in passato – abbiamo ritenuto opportuno predisporre un supplemento col testo integrale e una segnalazione speciale per i premiati cui è dedicato l'insero.*

*Nell'interno della rivista la cronaca della premiazione con il testo dell'intervento del collega Donato Amoroso che a nome del gruppo giovani ha espresso la gratitudine della categoria per l'esempio e la fedeltà dimostrata.*