



ASSOCIAZIONE PROVINCIALE DIRIGENTI DI AZIENDE INDUSTRIALI DI TORINO

# ASSEMBLEA ANNUALE

## FEDERMANAGER - TORINO 8 maggio 2004

### Circolo della Stampa - C.so Stati Uniti 27 - Torino

*Avviso di Convocazione*

**A norma dell'art. 15 dello Statuto**, è convocata presso il Circolo della Stampa, l'Assemblea Ordinaria annuale di FEDERMANAGER-Torino; alle ore 8.30 in prima convocazione e, mancando la maggioranza, in seconda alle ore 9.15 di sabato 8 maggio, con il seguente Ordine del giorno

**Parte Pubblica** con l'intervento del Sindaco di Torino - Sergio Chiamparino  
*TORINO - QUALE FUTURO?*

**Ore 9.15** Intervento del Presidente Federmanager-Torino

**Ore 9.35** Intervento del Sindaco di Torino

**Assemblea Ordinaria**

#### ORDINE DEL GIORNO

**Ore 10.15**

- Premiazione Soci Benemeriti Luigi Pignatelli
- Relazione del Consiglio Pier Carlo Cargnel
- Esame e approvazione Bilancio Claudio Cavone
  - Bilancio consuntivo 2003
  - Bilancio preventivo 2004

**Ore 11.00** Coffee break

**Ore 11.30** Interventi

- Presidente Federmanager Edoardo Lazzati
- Direttore Regionale INPS Rosario Bontempi
- Presidente PREVINDAI Stefano Sansolini
- Presidente FASI Adriano Cappellari

**Ore 12.40** • Interventi Associati

**Ore 13.20** • Chiusura dell'incontro

### REGISTRAZIONE PRESENZA ALL'ASSEMBLEA ORDINARIA

Cognome ..... Nome .....

Dirig. serv./Azienda .....

Dirig. pens./(ex Azienda) .....

Portatore N. Deleghe .....

**Da consegnare, compilato, alla Segreteria dell'Assemblea (anche se non si è portatore di deleghe).**



## ASSEMBLEA ANNUALE FEDERMANAGER - TORINO - 8 maggio 2004

Cari Colleghi,

l'Assemblea Annuale, che si vale della partecipazione del Sindaco della città, dott. Sergio Chiamparino, si terrà secondo lo schema riportato, presso il circolo della Stampa di Torino.

La prima parte, che vede protagonista il primo cittadino di Torino, si concluderà nelle prime ore della mattinata e sarà focalizzata sulle attuali problematiche della nostra città, sul declino industriale ed economico, e su quali prospettive potrà basare il suo sviluppo.

Seguirà la cerimonia della consegna di una targa ricordo ai nostri soci benemeriti con *42 anni ed oltre di costante rapporto associativo*. È con elevato orgoglio che constato che ben 46 colleghi hanno mantenuto la loro fidelizzazione alla nostra Associazione, contribuendo a rafforzare il senso di appartenenza ai valori della dirigenza e ciò dovrebbe costituire esempio per i giovani manager, che dimostrano disattenzione verso i valori comuni e su questo occorrerà trovare stimoli.

Nella seconda parte saranno affrontate le principali tematiche della categoria attraverso gli interventi dei responsabili delle nostre organizzazioni Previdenziali, Assistenziali, Formative e delle iniziative di supporto alla dirigenza industriale per la ricerca di nuove opportunità di lavoro.

Quest'ultima parte – interattiva con i soci che intervengono – ci permetterà di approfondire le tematiche d'interesse della categoria.

Sarà un'occasione d'incontro, di conoscenza e di aggregazione, che Ti consentirà di recepire tutti quegli elementi e fattori che sono indispensabili per la tutela della *Tua Azienda, della Tua famiglia*.

La sede dell'incontro – scelta obbligata per i numerosi e concomitanti avvenimenti in Torino nella stessa mattinata – ha una limitata capienza e pertanto è indispensabile dare l'adesione di partecipazione entro il 5 maggio, dovendosi limitare l'ingresso al numero globale consentito.

Potrete formulare la Vostra partecipazione tramite posta elettronica all'indirizzo "*segreteria@apdai.it*" o via telefono allo 011/5625588, e dopo la risposta automatica, digitare 230 o 231.

In attesa d'incontrarTi, cordialità.

Il Presidente  
*Pier Carlo Cargnel*

### SE NON PUOI PARTECIPARE FAI PERVENIRE ALLA SEGRETERIA LA TUA DELEGA

#### Scheda per delega

Il sottoscritto .....

Dirig. serv./Azienda .....

Dirig. pens./(ex Azienda) .....

In regola con la posizione contributiva, delega, a rappresentarlo nell'Assemblea Ordinaria 2004,

il Signor .....

Firma (leggibile) .....

\* Ciascun socio può essere portatore di non più di 3 deleghe.

La delega non può essere revocata dopo la registrazione presso la segreteria dell'Assemblea.

**DIRIGENTE D'AZIENDA**

Periodico dell'Unione Regionale  
Piemontese Federmanager  
edito in collaborazione  
con i colleghi della VALLE D'AOSTA  
e i dirigenti piemontesi  
di aziende assicurative (APDIA)  
e della Funzione Pubblica

**Direttore responsabile**

Antonio Coletti

**Condirettore**

Andrea Rossi

**Comitato di redazione**

Carlo Barzan - Mario Benedetti  
Arturo Bertolotti - Giancarlo Borri  
Claudio Cavone - Sergio Favero  
Antonino Lo Biondo  
Eligio Bessone (APDIA)  
Gianfranco Guazzone  
Giuseppe Scoffone (VALLE D'AOSTA)

**Corrispondenti dai Sindacati  
delle Province Piemontesi**

**Alessandria** - Luigi Caprioglio  
Francesco Bausone  
Roberto Promutico  
**Asti** - Ezio Mosso  
**Biella** - Giuseppe Nobile  
**Cuneo** - Gianni Formagnana  
**Novara** - Aroldo Stevens  
**VCO** - Pierluigi Lanza de Cristoforis  
**Vercelli** - Renzo Michelini

**Verifica Amministrazione e Costi**Augusto Bot *Tesoriere***Direzione, redazione, amministrazione**

Via S. Francesco da Paola, 20 -  
10123 Torino  
Tel. 562.55.88 - Fax 562.57.03

**Posta elettronica**

info@apdai.it  
info@updai.it  
cidapiemonte@tiscalinet.it

**Sito internet**

www.ildirigente.it

**Fotocomposizione e Stampa**

G. Canale & C. S.p.A. - Borgaro T.se (TO)  
Spediz. in abb. post. Pubblicità 45% art. 2  
c. 20/b Legge 662/96 filiale di Torino. Auto-  
rizzazione del Tribunale di Torino N. 2894  
del 13 settembre 1979

**Pubblicità**

ALL MEDIA Pubblicità: 10137 Torino  
Corso Siracusa, 152 - Tel. 311.90.90  
Fax 311.95.48

**Lettere e articoli firmati impegnano tutta  
e solo la responsabilità degli autori.**



Associato all'USPI  
(Unione Stampa Periodica Italiana)

**ORARIO UFFICI A.P.D.A.I. - TORINO**

lunedì - venerdì: 9-12.

**Sommario****Dirigente d'azienda**

marzo-aprile 2004 n. 222

**INVITO ALL'ASSEMBLEA ANNUALE DI TORINO 3-4****Editoriale**Combattere senza tregua il terrorismo *Antonio Coletti* **6****Cronache Federmanager**

Crisi industriale e sistema politico *Edoardo Lazzati* □ Rinnovo del contratto; la cronaca degli incontri □ FASI: lavori verso la conclusione □ Fondirigenti: al via la formazione □ Previdenza e Welfare: le proposte di Federmanager **7-13**

**SINDACALE.**Finmeccanica, serve sviluppo □ Notizie Assidai **14-5****Cronache CIDA**Indagine conoscitiva tra sistema delle imprese, la finanza ed il risparmio **16-19**

Ponte fra due mari: progetto transeuropeo Genova, Alessandria, Novara, Sempione *Sergio Favero* **19**

**ASSEMBLEA DI ASTI**In linea con la cultura d'impresa □ La saggezza del vivere **20-21****SINDACALE**RSA. Modalità costitutive, poteri e attribuzioni *Roberto Granatelli* **22-23****PREVIDENZA**Restituzione dei contributi versati *Ezechiele Saccone* **24****ATTUALITÀ**

E se l'azienda ristruttura? *Sergio Favero* □ Come tutelarci da tanti disastri d'impresa *Claudio De Rosa* □ Convegno a Varese: forza della ragione o ragione della forza S. F. **25-29**

**TECNORETE PIEMONTE**Parchi scientifici e tecnologici **30-31****PIEMONTE PARCHI**Parole e immagini sulla natura (da *Piemonte Informa*) **31****ATTUALITÀ**

Il Politecnico di Torino *Giancarlo Borri* □ Le due età *Gianni Formagnana* □ Palazzo Reale di Torino. Restauro dell'appartamento della Regina *Ferdinando Borelli* **32-37**

**FUORI DAL CORO**Oggi la donna non canta più *Mario Benedetti* **38****AGENDA**

Ricerca lavoro □ Previdai: in scadenza 5 consiglieri □ Convenzioni Banca Manager □ Orientamento guidato **40**

**VARIE**

Living Strat di *Correale e Peuco* □ Club Cida Piemonte. Rinvia l'Assemblea □ A Carrù, festa degli animali **41**

**LETTERE**Assegno di invalidità (lettera firmata) con risposta **42**

Finito di stampare il 15 aprile 2004



Se non vogliamo vivere in un mondo in frantumi...

## Combattere senza tregua il terrorismo...

Antonio Coletti

È ormai lungo il periodo di tempo durante il quale l'editoriale del nostro periodico è costretto a registrare fatti, avvenimenti e comportamenti di natura inaccettabile, dinnanzi ai quali non possiamo restare in silenzio e, pur parlandone in senso negativo, dobbiamo limitarci a "parlarne" senza poter agire in altro modo e con efficacia.

Purtroppo, coloro che curano la preparazione del periodico e la sua diffusione – Direzione e Comitato di Redazione – anche se mettono a disposizione tutto il loro impegno, non possiedono mezzi o canali per far sì che quanto viene pubblicato pervenga – e si spera sia esaminato – dagli Enti e dalle Istituzioni, che avrebbero facoltà di proporre e realizzare quanto occorre per ottenere uno scenario di pace, di collaborazione, di reale equilibrio fra il nostro Stato e quelli che convivono sul nostro Pianeta, con visioni o progetti di tipo assai diverso. Tuttavia, dopo aver espresso questo rammarico senza speranza, non ci rimane altro che rinnovare analoghi pensieri, se non altro per dare maggior credito alla nostra opinione, senza peccare di orgoglio, ma semplicemente per esprimere sincero dolore per quanto sta accadendo a danno di tante persone, in quasi ogni parte del mondo...

Quanto è accaduto l'11 marzo scorso a Madrid – 200 morti e circa 2000 feriti – è certamente causato da chi non possiede alcuna cellula di gentilezza ed onestà nel proprio animo, ma bensì voglia pazzesca di avere tra le mani potere infinito, da usare con una ferocia peggiore di quella di animali selvaggi, in modo da non dover tener conto di alcuna voce di contrasto da tutto il resto del mondo.

Non abbiamo dubbi sul giudizio espresso nel periodo che precede, anche perché – pur non avendo certezze circa gli autori dell'inaccettabile strage di Madrid – non esitiamo a temere che, presto o tardi, dato il modo ed i risultati dell'immane eccidio – sia possibile che altri analoghi delitti ven-

gano perpetrati contro altri Stati, con motivazioni più o meno simili, come se fosse necessario realizzare distinzioni fra Stati più disposti ad azioni di guerra ed altri Stati, più tendenti alla tranquillità ed al lavoro delle popolazioni che vi abitano.

Tutto ciò, comunque, non esige di fare altro, all'infuori di una organizzazione di difesa più efficiente e sicura, operante in ogni parte dello Stato, per evitare ingressi occulti o preparazione di attentati. Vogliamo pensare che anche il nostro Stato segua analogo percorso, con la massima prudenza?

Se ciò verrà fatto, avranno maggiore efficacia anche le espressioni di sincero dolore che – da ogni parte del nostro Paese – sono state dirette agli amici Spagnoli, colpiti dall'inaccettabile attentato...

Ritornando, ora, ai problemi di casa nostra, ci sentiamo un po' sollevati per quanto concerne la ripresa di attività delle industrie più impegnate del nostro Paese. Ci riferiamo, soprattutto, alle notizie favorevoli provenienti dalle maggiori produttrici di automobili italiane – soprattutto Fiat, Ferrari e Maserati – che, ciascuna per la propria parte di mercato, hanno rinnovato la gamma di auto in produzione e conseguito, in termini di vendite, una maggiorazione di numeri e, quindi, un miglior margine di utile.



Non è, certamente, un veloce ritorno a cifre di entità consueta alcuni anni or sono; ma è apprezzabile il risultato positivo, che dimostra il ritorno di clienti e fa

sperare ancor meglio per il futuro.

Tra l'altro, è stata pubblicata in marzo la notizia che la "TPG N.V.", la società di "mail, express e logistics", attraverso la sua "business unit" italiana, "TNT Logistics Italia", ha annunciato il rinnovo per cinque anni del contratto per la logistica dei ricambi di Fiat Auto. Nei cinque anni il valore complessivo del contratto è di circa un miliardo di euro.

L'accordo comprende le attività di confezionamento, stoccaggio e distribuzione, per conto di Fiat Auto, dei ricambi ai concessionari in Europa, e le attività di magazzino in Italia, Francia, UK, Spagna, Polonia, Austria e Grecia.

Sulla base del nuovo contratto, TNT Logistics fornirà a Fiat Auto soluzioni ottimizzate per il trasporto e la distribuzione dei ricambi tra i suoi magazzini e i suoi concessionari, che garantiranno consegne più veloci a costi minori. Grazie all'esperienza ed all'assistenza di TNT, Fiat Auto introdurrà inoltre nuovi metodi di confezionamento e migliorerà l'uso di contenitori riutilizzabili.

Concludiamo infine l'editoriale di questo numero riproducendo un documento – a firma di Edoardo Lazzati, Presidente di Federmanager – che è stato pubblicato sul quotidiano "Il Sole-24 Ore" del 3 marzo 2004.

L'articolo riprende, confermandone la sostanza, le questioni trattate su "Progetto manager" del 6 febbraio 2004, circa la "indispensabilità dell'etica professionale dei dirigenti" nella gestione delle imprese, soprattutto per migliorare lo sviluppo del Paese evitando le conseguenze negative di gestioni fallimentari.

Invitiamo i colleghi a rileggere, anche se già lo conoscono, quanto scritto e confermato dal Presidente Lazzati, con l'augurio di non dimenticare i consigli dell'Autore. □



## Crisi industriale e sistema politico

**Edoardo Lazzati**

**D**a diversi anni non si riesce a vedere un chiaro disegno di politica industriale nel nostro Paese.

Negli anni novanta abbiamo assistito alla mitizzazione dei processi di liberalizzazione di alcuni mercati (gas, energia, telecomunicazioni, ecc.) ed all'avvio della privatizzazione di alcuni grandi gruppi pubblici.

È incontestabile che, mentre gli effetti di questi processi non sono ancora sostanzialmente percepibili dal consumatore finale, eccezione fatta per le telecomunicazioni, le privatizzazioni hanno finora privilegiato obiettivi di natura finanziaria a breve, rispetto a più vasti progetti di carattere industriale.

L'azionariato popolare è stato sostanzialmente deluso e punito rispetto alle esigenze di cassa dello Stato, che, attraverso qualche privatizzazione, ha evitato l'appesantimento di qualche finanziaria. Interi pezzi del sistema industriale nazionale sono passati a gruppi stranieri o sono stati smantellati senza appello.

La lista del disastro è nota: siderurgia, agroalimentare, farmaceutico, chimica, elettromeccanica, aeronautica e via dicendo; di contro, un sistema bancario, arcaico e superframmentato, in difficoltà a fronte degli istituti di credito internazionali; l'industria del turismo, priva di un progetto di vasto respiro, soffre l'aggressività dei vicini paesi mediterranei, con perdita progressiva di quote; nel commercio, la grande distribuzione parla sempre meno italiano.

In questo quadro di desolazione, sono fortemente in ritardo le infrastrutture, che portano un valore negativo aggiunto a tutto il sistema.

Non è quindi da stupirsi che ricerca applicata ed innovazione di prodotto non siano più una caratteristica del nostro Paese, non potendosi immaginare che lo Stato, da solo, possa sostenere questo peso.

La nostra fervida fantasia ha per qualche tempo coniato lo slogan della bellezza della piccola impresa, snella, reattiva, indubbiamente flessibile, ma ora messa in difficoltà dalla spietata concorrenza dei paesi emergenti, che sanno copiare sempre meglio, con prodotti di buona qualità a bassi prezzi.

Si è poi passati ad esaltare il modello dei distretti industriali integrati, salvo rendersi ora

conto che, nelle dimensioni globalizzate, il distretto è pur sempre un'entità limitata.

Il nostro Ministero delle Partecipazioni Statali e il Ministero dell'Industria hanno svolto, per lunghi anni, una funzione di tamponamento delle varie crisi, quasi un enorme laboratorio, dove tamponare l'emergenza.

Mai abbiamo visto Governi affrontare in maniera completa un disegno di politica industriale, coinvolgendo tutti gli attori interessati, per definire una cornice generale, entro la quale favorire lo sviluppo delle imprese in settori strategici per l'economia mondiale.

Molti Paesi hanno individuato i loro centri di eccellenza, li hanno favoriti e sostenuti; le nostre intelligenze emigrano, andando a rafforzare ulteriormente Paesi già più forti del nostro.

Questa, sia pur sintetica e inevitabilmente incompleta analisi, ci sembra tuttavia più che sufficiente a far comprendere quanto sia grave la crisi della Politica, quella con la "P" maiuscola come si suol dire.

Le crisi del sistema industriale dovrebbero spingere le varie forze contrapposte a trovare un tavolo neutrale di dialogo, di confronto costruttivo, intorno al quale portare le migliori competenze per individuare soluzioni condivise e innovative.

Ma tutto ciò è molto più difficile e complesso rispetto alla passione incontrollata per lo scontro frontale tra avversari politici, per la reciproca demonizzazione, talvolta addirittura per l'insulto.



Qualsiasi sciocchezza (anche di tipo calcistico) provoca lotte indicibili, spreco di tempo e risorse, bla-bla-bla infiniti, con ricorrenti appelli dell'uno e dell'altro alla santa crociata per difendere l'una o l'altra corona. Sembra persino che il teatrino della commedia partitica italiana privilegi queste forze, per nascondere la mancanza di una vera cultura politica.

Intanto importanti aziende italiane vanno in crisi o soffrono: Cirio, Parmalat, Terni, Ilva, Ferrania, per non dire delle numerose piccole aziende, che ristrutturano permanentemente per cercare di sopravvivere.

Noi dirigenti, che ogni giorno tocchiamo con mano il lento, ma inesorabile, declino industriale, abbiamo il dovere di parlare, non possiamo essere complici con il nostro silenzio o con la nostra indifferenza.

Dobbiamo quindi esplicitamente impegnarci in tutte le sedi pubbliche, in tutte le occasioni, nel confronto con i partiti, affinché la politica industriale trovi priorità assoluta anche nell'ambito del prossimo dibattito industriale.

È in gioco il futuro del nostro Paese, il cui declino industriale significherebbe il declino economico e sociale delle giovani generazioni. □

### FASI: lavori verso la conclusione

Nell'ambito del negoziato per il rinnovo del CCNL, con accordo del 15 dicembre 2003 tra Federmanager e Confindustria, è stata prevista la costituzione di un gruppo di lavoro paritetico per individuare le proposte, da sottoporre alle stesse parti, di miglioramento delle prestazioni del Fondo, per il conseguente adeguamento della contribuzione.

Il Gruppo ha avviato i lavori il 13 e 14 gennaio 2004. Successivi incontri si sono svolti il 27 e 28 gennaio, il 12 e 13, nonché il 24 e 25 febbraio, infine il 5 marzo scorso. È previsto dal citato accordo che i lavori abbiano termine entro il 31 marzo e sono stati già programmati incontri per la successiva settimana, che potrebbero anche risultare conclusivi.

Il Gruppo, nel rispetto di quanto previsto dall'accordo, sta definendo tali proposte di miglioramento delle prestazioni e di adeguamento della contribuzione, attraverso un progetto complessivo più strategico, che include una possibile revisione della normativa e della "governance" del Fondo, ivi inclusa una verifica dell'assetto, a salvaguardia dell'equilibrio economico-finanziario dello stesso Fondo, nonché dei relativi fabbisogni organizzativi. □

## Rinnovo del contratto: la cronaca degli incontri

**11 dicembre 2003**

*Nell'incontro è stato formalmente consegnato ai rappresentanti di Confindustria il documento approvato dal Consiglio Nazionale Federmanager del 21 novembre, relativo ai contenuti per il rinnovo contrattuale.*

*Non si è ancora entrati sui temi del rinnovo, ma si sono affrontate le seguenti problematiche:*

### **1. Revisione prestazioni e contributi Fasi**

*Viene dato avvio ad un gruppo di lavoro paritetico, che avrà lo scopo di elaborare proposte relativamente a contributi, prestazioni e "governance" del Fondo; il tutto al fine di garantire equilibrio finanziario, maggiore efficienza e miglioramento mirato delle prestazioni. Il Gruppo di lavoro presenta le proprie proposte alle Parti entro e non oltre il 31/3/2004.*

### **2. Agenzia per il lavoro dirigenziale**

*È stata condivisa la proposta Federmanager di realizzare, in ambito Fondirigenti, una Agenzia per il lavoro dirigenziale; si conviene sulla necessità di dar vita ad un gruppo di studio che, in tempi rapidi, definisca un modello operativo da affidare, per la sua attuazione, a Fondirigenti, la cui operatività impegnerà e coinvolgerà le realtà territoriali delle due Organizzazioni.*

**23 gennaio 2004**

*L'incontro ha consentito di entrare in maniera più dettagliata nel merito delle tematiche, quali l'Agenzia per il lavoro dirigenziale e gli strumenti di sostegno al reddito in caso di disoccupazione.*

**6 febbraio 2004**

*Federmanager e Confindustria hanno sottoscritto l'accordo da cui è nato il Gruppo di studio paritetico, finalizzato ad esaminare e risolvere ogni aspetto relativo alla costituzione della Agenzia, avente l'incarico di svolgere attività di supporto alla ricollocazione professionale e di intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro dirigenziale.*

**18 febbraio 2004**

*L'incontro ha consentito di avviare una riflessione congiunta sui vari aspetti riguardanti il nuovo modello retributivo.*

*Si è insediato ed ha iniziato ad operare, il Gruppo di lavoro, incaricato di definire proposte alle Parti, in merito alla costituzione della Agenzia per l'occupazione dirigenziale.*

## Fondirigenti: al via la formazione di sistema per i "Referenti locali"

**S**i è concluso il ciclo di "Workshop" di presentazione del Piano di Formazione di Sistema, realizzato per illustrare alle realtà associative di Confindustria e Federmanager le modalità e i contenuti del piano formativo, cui parteciperanno i futuri Referenti di Fondirigenti.

L'iniziativa ha lo scopo di formare, presso rappresentanze territoriali di manager e imprese, figure in grado di assistere e orientare i destinatari nell'utilizzo dei servizi offerti dal Fondo.

La nutrita partecipazione agli incontri nelle cinque tappe diverse – Venezia (9 febbraio), Milano (10 febbraio), Torino (16 febbraio), Roma (17 febbraio), Bologna (19 febbraio) – testimonia l'interesse che i Fondi interprofessionali per la formazione continua stanno suscitando tra i responsabili del sistema associativo, gli operatori della formazione e i dirigenti interessati alla propria crescita professionale e occupabilità.

La definizione, ancora in progresso, del quadro normativo di riferimento non ha impedito a Fondirigenti di mettere a punto le prime iniziative sperimentali e le modalità necessarie per il finanziamento dei Piani formativi, per venire incontro in tempi rapidi alle richieste delle oltre 9000 aziende e 56.000 dirigenti che hanno aderito al Fondo. L'articolazione del Workshop ha previsto, oltre agli interventi dei rappresentanti istituzionali di Fondirigenti e delle Associazioni coinvolte, l'esposizione degli obiettivi, dei contenuti e delle metodologie dell'intervento formativo, a cura dei responsabili dell'attività formativa.

Destinatari dell'intervento formativo saranno i referenti territoriali del fondo, che avranno un ruolo di primaria importanza per garantire l'efficacia dell'azione di Fondirigenti. Ai referenti sarà, infatti, attribuito il delicato compito di promuovere a livello territoriale le attività di Fondirigenti, in collegamento alla domanda rappresentata dalle imprese e dai dirigenti che in esse operano.

La formazione dei referenti si svolgerà nei mesi di marzo e aprile 2004 e si articolerà in tre giornate di aula, presso le sedi indicate, seguite da un percorso formativo on-line. L'intervento si concluderà con una mezza giornata di "follow up" nazionale, in aula o in video conferenza.

Nel corso degli incontri è stato evidenziato il cambiamento di impostazione concettuale e terminologica che sta interessando la formazione continua, con l'introduzione del sistema dei Fondi interprofessionali: non solo finanziamento di singoli programmi o corsi di formazione, ma analisi delle competenze, concertazione ed elaborazione, tra le parti sociali di riferimento e i diretti interessati, di percorsi finalizzati alla crescita aziendale e alla valorizzazione del capitale umano, con l'adozione di procedure semplici e con rapidi tempi di risposta. □

**3 marzo 2004**

*L'incontro prevedeva l'esame dello stato dell'iter parlamentare del D.lgvo 848 bis e dei suoi possibili sviluppi, con particolare riferimento al nuovo modello di ammortizzatori sociali e l'avvio di un primo confronto sulle varie problematiche riguardanti il nuovo modello retributivo.*

*Per quanto riguarda il nuovo modello di ammortizzatori sociali, la delegazione federale ha proposto l'avvio dello studio del Fondo integrativo per la disoccupazione, così come previsto dall'accordo del 26/3/2003. La delegazione confindustriale ha invece dichiarato, per lo meno in questa fase, che detto studio può essere avviato solo in presenza di maggiori elementi di conoscenza sul funzionamento e sul livello di copertura del nuovo sistema pubblico di ammortizzatori sociali, nonché di maggiore certezza sui tempi parlamentari*

*di approvazione del provvedimento in esame. I rappresentanti di Federmanager si sono comunque riservati di predisporre proprie valutazioni e proposte.*

*Con l'incontro è iniziato il confronto sui vari aspetti del nuovo modello retributivo; ne sono emerse visioni e valutazioni piuttosto articolate e non sempre convergenti.*

*La delegazione federale si è riservata di esaminare e valutare una ipotesi che la rappresentanza confindustriale, in risposta alla domanda contrattuale di Federmanager, si è impegnata a definire e proporre in modo chiaro ed articolato.*

*Si è tenuta inoltre la seconda riunione del Gruppo di Studio per l'Agenzia per il lavoro dirigenziale: è stata effettuata una disamina dei sistemi operanti in Federmanager (Centri di Orientamento e Formazione) ed in Confindustria (Unimpiego). □*



## Previdenza e Welfare le proposte di FEDERMANAGER

### Premesse

Il disegno di legge-delega del Governo di riforma previdenziale all'esame del Parlamento, incentrato, inizialmente, sull'innalzamento dal 2008 del requisito di anzianità contributiva minima, oggi di 35 anni in presenza di un'età anagrafica di almeno 57 anni, a 40 anni per l'acquisizione del diritto alla pensione di anzianità, prevede, attualmente, il perseguimento dell'obiettivo di riduzione della spesa previdenziale dello 0,7% rispetto al PIL attraverso:

- l'innalzamento dal 2008 del requisito dell'età anagrafica, oggi di almeno 57 anni, ad almeno 60 anni (61 anni dal 2010 e, al non verificarsi delle condizioni di risparmio programmate, 62 anni dal 2014), ferma restando l'anzianità contributiva minima di 35 anni per l'acquisizione del diritto alla pensione di anzianità;
- il conseguimento del diritto al pensionamento, indipendentemente dall'età anagrafica, in presenza di almeno 40 anni di anzianità contributiva;
- resterebbe fermo il requisito di età anagrafica minima di 65 anni (60 anni per le donne) necessario per l'acquisizione del diritto alla pensione di vecchiaia.

Sarebbe, inoltre, previsto l'incremento dell'età anagrafica da almeno 57 anni ad almeno 65 anni (60 anni per le donne), per l'accesso alla pensione liquidata esclusivamente con il sistema contributivo.

Come è noto, questa posizione della maggioranza continua a suscitare contrasti con le più grandi Organizzazioni sindacali rappresentative di operai e impiegati, ancorate, sia pure con accenti e sfumature diverse, a un sostanziale mantenimento dello status quo. Peraltro, va ricordato che un'importante forza politica di opposizione, per l'esattezza la Margherita, aveva presentato proposte in materia pensionistica che hanno trovato parziale accoglimento, almeno in termini di azioni di intervento, nella proposta da ultimo presentata dal Governo, pur se rimangono differenze sostanziali.

### Pensione di anzianità

In particolare, per quanto riguarda la pensione di anzianità, la Margherita propone che si passi a un graduale innalzamento della quota 92, da intendersi come combinazione di anzianità contributiva e di età anagrafica, a una quota, sempre intesa come combinazione di anzianità contributiva ed età anagrafica, di 93-94.

La Margherita propone, inoltre, che il trattamento pensionistico possa essere comunque conseguito, anche con l'attuale quota

92, applicandosi, però, in tal caso, coefficienti di riduzione del trattamento stesso.

È evidente come il Governo, anche alla luce delle posizioni manifestate da una forza politica rilevante dell'opposizione, tenuto conto dell'esigenza di realizzare il massimo consenso politico e sociale possibile su una questione così rilevante e delicata, abbia accolto, nella sostanza, tali posizioni, sebbene su una quota più elevata (95) e con l'innalzamento dell'età anagrafica minima a 60 anni per ottenere i risparmi programmati.

V'è da sottolineare che l'adozione di un criterio di graduale innalzamento della combinazione di anzianità contributiva e di età anagrafica, quale requisito per l'accesso alla pensione prima del 65mo anno, rappresenterebbe la soluzione più vicina a quelle da noi prospettate in materia e da ultimo dalla Cida, nel novembre 2003, in sede di audizione presso la Commissione Lavoro del Senato.

**Rispetto alla proposta del Governo rimane non accettabile l'ipotesi di innalzamento dell'età anagrafica, sempre dal 2008, da almeno 57 ad almeno 60 anni. È necessario rendere la proposta stessa più flessibile, anche in termini di età anagrafica, come, peraltro, sostenuto da alcune forze politiche della stessa maggioranza.**

**Ma occorre, soprattutto, mantenere la possibilità di accedere comunque al trattamento pensionistico, anche con una quota inferiore, pur applican-**

**dosi, in questa evenienza, coefficienti di riduzione proporzionati alla differenza con la nuova quota.**

**Non solo, ma anche per non deludere le legittime**

**aspettative degli interessati, occorrerebbe mantenere gli attuali requisiti per l'accesso alla pensione, alla stessa stregua dei soggetti in mobilità, anche a coloro che, prima del 2008, siano in prosecuzione volontaria ai fini del raggiungimento di detti requisiti, considerata anche l'onerosità della contribuzione, specie in caso di soggetti con retribuzioni medio-elevate.**

In ogni caso, la questione della pensione di anzianità non viene, però, considerata dalla Federazione come a sé stante e avulsa da altri relevantissimi aspetti, senza i quali non è possibile risolvere, in modo socialmente accettabile e con razionalità ed equità, il problema previdenziale. La pensione di anzianità, infatti, è solo un tas-

sello di un più ampio e complesso mosaico sociale.

Più precisamente, la Federmanager e con essa la Cida hanno continuamente e instancabilmente sostenuto e sostengono che l'accettabilità di una manovra peggiorativa sulle pensioni di anzianità, come quella in precedenza prospettata, è strettamente legata al verificarsi di alcune essenziali condizioni.

### Riforma degli ammortizzatori sociali

La prima di queste condizioni è rappresentata da una **riforma degli ammortizzatori sociali**, nel senso della loro generalizzazione e della loro effettività nei confronti di tutti i lavoratori destinatari, ivi compresi e in specie di quelli, come i dirigenti, privi di tutela reale del posto di lavoro.

È socialmente inaccettabile, infatti, ed anche non costituzionalmente legittimo che, per parlare dei dirigenti, in caso di disoccupazione, questi possano contare, esclusivamente, sulla relativa indennità ordinaria, la quale, essendo plafonata sulle retribuzioni medie di fatto di operai e impiegati, è nel massimo pari a un importo (annualmente 969,66 mensili) corrispondente a una percentuale pari a circa il 25% del trattamento minimo contrattuale e a circa il 14% della retribuzione media di fatto.

Si tenga presente, a questo proposito, che sulle retribuzioni dei dirigenti, oltre al contributo dell'1,61%, che incide sull'intera retribuzione di fatto, destinata al finanziamento dell'indennità ordinaria di disoccupazione, plafonata come sopra, grava il contributo dello 0,30%, destinato al finanziamento dell'indennità di mobilità da cui, paradossalmente, i dirigenti stessi sono esclusi per legge (art. 16 della legge n. 223/91).

Tanto che la Commissione Lavoro del Senato ebbe ad affermare nell'aprile 1997 che l'assoggettamento a una contribuzione improduttiva, per legge, di qualsiasi effetto per gli onerati costituiva "un problema rea-



le che dovrà essere affrontato".

Va, altresì, considerato che, essendo aumentata ed essendo destinata ad aumentare la speranza di vita media e, per converso, diminuita, nonché destinata a diminuire ulteriormente, la speranza di occupazione e di occupabilità media, almeno stabile, oltre il 50mo anno di età, per effetto di ormai permanenti e diffuse ristrutturazioni, riorganizzazioni ed esternalizzazioni aziendali, nel nome della flessibilità e snellezza d'impresa. È evidente che, dovendosi, altresì, procedere, come si è detto più sopra, a contenere l'utilizzo e/o a ridurre la misura della pensione di anzianità, il cui uso come ammortizzatore sociale sarà, quindi, sempre meno ampio ed efficace, per tutte queste ragioni, gli interventi da tempo sollecitati in materia di indennità di disoccupazione appaiono ineludibili e indilazionabili per la categoria dei dirigenti. Naturalmente a interventi di natura economica, così detti "passivi", devono accompagnarsi e, anzi, devono condizionarli, interventi così detti "attivi": vale a dire che, mediante la formazione permanente e continua, progetti specifici e mirati di reinserimento nel mondo del lavoro, facilitazione di un incontro sistematico tra domanda e offerta di opportunità lavorative, si deve favorire una maggiore e più prolungata partecipazione dei lavoratori ultracinquantenni al lavoro attivo. Partecipazione che, oggi, in Italia è tra le più basse d'Europa.

#### Compatibilità della prosecuzione volontaria in presenza di lavoro autonomo

Va definito e risolto positivamente il problema dell'incompatibilità della prosecuzione volontaria presso l'Istituto previdenziale di appartenenza, con l'instaurazione di un rapporto di lavoro che determina l'obbligo di versamento contributivo alla gestione separata Inps (art. 2, comma 26, Legge n. 335/95).

Tale incompatibilità provoca una situazione di grave disagio, specie per quei lavoratori che rientrano nel regime interamente retributivo, ai quali manchino pochi anni per raggiungere i requisiti di anzianità contributiva minimi per il pensionamento. Tali lavoratori, infatti, per ottenere la pensione dall'Istituto di appartenenza debbono farsi carico del rilevante onere della contribuzione volon-

taria, senza poter recuperare le necessarie risorse economiche attraverso lo svolgimento di un'attività di lavoro autonomo.

La proposta di emendamento al disegno di legge-delega, volta a consentire la contribuzione volontaria anche in caso di svolgimento di attività di lavoro autonomo che comporti l'obbligo dell'iscrizione alla Gestione separata dell'Inps per un periodo di non più di 5 anni, è da considerarsi una prima risposta positiva al delicato problema, anche se la durata dovrebbe essere adeguata in relazione al previsto innalzamento dei requisiti per il pensionamento.

#### Perequazione automatica delle pensioni

Un ulteriore elemento che renderebbe più accettabile e agevole l'introduzione di correttivi al pensionamento, sarebbe indubbiamente quello di assicurare costantemente il potere di acquisto della pensione, preservandone nel tempo la proporzionalità alla quantità e qualità del lavoro prestato in attività di servizio e l'adeguatezza al tenore di vita raggiunto dal lavoratore in attività di servizio.

Salvaguardia che, peraltro, risponde a principi affermati più volte dalla Corte Costituzionale e che, invece, è stata violata dalla fine degli anni '70 in avanti fino ai nostri giorni.

Si è verificato, infatti, che le pensioni medio-alte hanno subito una decurtazione reale quantificabile in svariati milioni procapite a causa del mancato pieno loro riadeguamento al costo della vita - nel 1995 e nel 1998 l'adeguamento è stato addirittura bloccato -. Nonostante i miglioramenti varati in materia per effetto della modifica legislativa intervenuta a partire dal 2001, continuano a permanere quote, comunque, si-

gnificative di erosione del potere d'acquisto che, naturalmente, risultano tanto più elevate quanto maggiore è il livello del reddito del pensionato. Una proiezione elaborata con un orizzonte temporale di medio-lungo periodo (20 anni) evidenzia un "danno" che, ipotizzando una percentuale di perequazione automatica piena annua del 2% costante nel tempo e tenuto conto degli attuali livelli di pensione del dirigente, oscilla dal 5% al 6%, con mancati adeguamenti in valori assoluti che variano da circa 3.200 a circa 7.300 euro. Naturalmente, in ipotesi di perequazione automatica annua superiori al 2%, tali valori assumono consistenze ancora più significative. Un secondo elemento perequativo, quello fiscale, d'altronde, non è stato affatto attenuato nei confronti dei per-



rettori di pensioni medio-alte, i quali, come è noto, non solo non hanno beneficiato delle riduzioni tributarie introdotte dal presente Governo solo per i redditi più bassi, ma, viceversa, si sono visti aggravare ancora la situazione per effetto dei maggiori oneri derivanti dall'applicazione delle imposte aggiuntive territoriali. Poiché, inoltre, non si è più provveduto alla restituzione del drenaggio fiscale provocato dall'inflazione, quest'ultima ha finito e finisce per danneggiare doppiamente i titolari di pensioni medio-alte. Una volta nella qualità di creditori, come pensionati, e un'altra volta nella qualità di debitori, come contribuenti. Sotto questo aspetto, va, perciò, apprezzata la proposta della Margherita di reintrodurre la predetta restituzione. Ne consegue che, pure sotto questo profilo, cioè a dire del costante mantenimento nel tempo del valore iniziale della pensione, si realizza un importante condizione di accettabilità di una ragionevole riduzione ab origine di tale valore iniziale.

#### Pensione ai superstiti

Ma anche nella garanzia di poter trasmettere, in caso di decesso, ai familiari più stretti, in particolare al coniuge, il trattamento pensionistico goduto, può rinvenirsi una significativa condizione di maggiore accettabilità di qualche taglio iniziale. Attualmente la pensione ai superstiti spettante al solo coniuge superstite, già inizialmente abbattuta del 40%, non è progressivamente cumulabile con altri redditi assoggettati a Irpef dello stesso coniuge. Per i redditi superiori a 5 volte il trattamento minimo, vale a dire pari, per il 2003, a 26.137,80 euro annui, si perviene a un abbattimento ulteriore del 50%. In altri termini, si è operata una surrettizia derubricazione di un tipico e storico trattamento pensionistico in un trattamento assistenziale, strettamente legato a uno stato di bisogno convenzionalmente predeterminato, senza considerare che la prestazione previdenziale è stata finanziata da contributi versati in vita dal lavoratore deceduto e non può essere sostanzialmente azzerata, a pena di incostituzionalità per manifesta irragionevolezza intrinseca. Più volte, infatti, la Corte Costituzionale ha sancito il principio per cui, pur non essendo le prestazioni previdenziali corrispettive dei contributi per esse versati, tuttavia, non possono essere, rispetto a questi ultimi, prive di effettività. Se, comunque, per ragioni di bilancio, si volessero mantenere riduzioni dei trattamenti ai superstiti legate ai redditi del percettore, bisognerebbe allora almeno rivalutare congruamente e periodicamente i plafond di tali redditi e, in ogni caso, bisognerebbe stabilire che i trattamenti in questione non possono mai essere inferiori a un importo derivante dall'equivalenza attuale tra i contributi versati dal de cuius e la prestazione dovuta.

#### Neutralità del prelievo contributivo

Essenziale è anche, sul versante di un riequilibrio delle entrate contributive, pervenire gradualmente alla neutralità del prelievo contributivo sui redditi di lavoro, oggi troppo sbilanciato a sfavore del lavoro dipendente.

Tale fenomeno, così come pure rilevato nel Libro Bianco sul mercato del lavoro del Prof.

segue a pag. 13





Biagi e nelle proposte di riforma recentemente presentate dalla Margherita, distorce gravemente detto mercato e innesca una bomba sociale nell'ambito degli appartenenti al mondo del lavoro autonomo, che, con le attuali basse aliquote di prelievo, al momento dell'entrata in quiescenza, essendo i loro trattamenti pensionistici interamente calcolati con il sistema contributivo, potranno conseguire solo pensioni largamente al di sotto di un minimo vitale adeguato e sufficiente. La strada è, dunque, quella di diminuire progressivamente l'attuale aliquota di prelievo contributivo sul lavoro dipendente e, contestualmente, di accrescere l'aliquota di prelievo sul lavoro autonomo, fino a pervenire, possibilmente, a una stessa aliquota di equilibrio.

## Previdenza complementare

Un altro fondamentale tassello del mosaico rappresentato dalla riforma pensionistica è indubbiamente quello di una revisione della vigente disciplina della previdenza complementare, che elimini, finalmente, le contraddizioni che, finora, ne hanno impedito un reale decollo. Prima fra tutte, in coerenza con l'ormai riconosciuta natura della previdenza complementare di strumento attuativo del precetto di cui all'art. 38, secondo comma, della Costituzione, non diversamente dalla natura riconosciuta alla previdenza obbligatoria pubblica, vi è la *necessità di incrementare le agevolazioni fiscali sui contributi destinati alle forme di previdenza complementare*, almeno eliminando il tetto in cifra fissa, posto alla non ricomprensione nel reddito di lavoro: limite che non consente, specie per i più giovani, di destinare risorse congrue a costituire un livello integrativo adeguato. Nella prospettiva del sistema di calcolo della pensione interamente contributiva, infatti, in particolare, per i redditi di lavoro medio-alti, il raggiungimento di un tasso di sostituzione congrua tra ultima retribuzione e pensione richiede di destinare, per tempo, significative risorse alla previdenza complementare.

Sono e saranno i titolari di questi redditi, infatti, che, nell'indicata prospettiva, subiranno un tasso di sostituzione dell'ultima retribuzione con la pensione non superiore al 35-40%.

Inoltre, occorre ridurre la pressione fiscale sui rendimenti delle somme destinate alla previdenza complementare, almeno attraverso un sensibile abbattimento dell'aliquota dell'11% oggi vigente.

Somme, invece, oggi trattate alla stregua di normale risparmio privato, quasi del tutto privo di particolare meritevolezza sociale.

## Devoluzione del TFR alla previdenza complementare

Circa, poi, la devoluzione del TFR al finanziamento della previdenza complementare, l'obbligatorietà o la volontarietà, più o meno "forzosa" (silenziosamente), di tale devoluzione non può essere disgiunta dalla contemporanea introduzione di ammortizzatori sociali di portata generale e adeguati per tutti i lavoratori, ivi compresi i dirigenti, come in precedenza, in sede di trattazione di questa materia, si è specificato.

Quanto sopra tenuto conto del fatto che la natura e la destinazione primarie del TFR non sono previdenziali, bensì, per l'appunto, di ammortizzazione sociale in caso di disoccupazione. Natura e destinazione insopprimibili in assenza della riforma degli ammortizzatori sociali nel senso della loro universalizzazione ed effettività nei confronti di tutti i potenziali percettori; a maggior ragione, nei confronti di lavoratori, come i dirigenti, privi di tutela reale del posto di lavoro e, quindi, per definizione, maggiormente esposti al rischio di disoccupazione.

## Equiparazione tra fondi pensione chiusi e aperti

Quanto, infine, alla equiparazione tra fondi pensione chiusi e aperti nel nome di una maggiore concorrenza e di una facilitazione dell'adesione alla previdenza complementare dei lavoratori delle piccole o piccolissime imprese, ci si limita a osservare, a tacer d'altro, che recenti e drammatiche vicende sconsigliano vivamente che somme finalizzate a scopo previdenziale vengano affidate a gestioni prive di qualsiasi forma di controllo sociale operato dai rappresentati dei soggetti versanti. È indispensabile, perciò,

che, ove pure si volesse effettuare una equiparazione o, per meglio dire, una omogeneizzazione di disciplina tra fondi pensione chiusi e aperti, in questo caso, si stabilisca che, qualora la previdenza complementare prevista dalla contrattazione



collettiva di lavoro possa essere attuata anche mediante l'adesione dei lavoratori interessati a fondi aperti, oltre che chiusi, detta adesione comporti l'istituzione, nell'ambito di tali fondi aperti, di organismi di vigilanza e di controllo, muniti di idonei poteri, sulla gestione delle risorse contributive; organismi costituiti dai rispettivi rappresentanti delle Organizzazioni sindacali e datoriali stipulanti la suaccennata contrattazione.

## Eliminazione del divieto di cumulo

Alle considerazioni svolte sull'introduzione di correttivi alla

riforma previdenziale si riconnette immediatamente quello della eliminazione di ogni residuo divieto di cumulo della pensione di anzianità con redditi di lavoro, in specie autonomo.

Invero, la necessità di ridurre la misura della predetta pensione, ove percepita sotto una certa quota, e la necessità di incrementare e prolungare la partecipazione al lavoro attivo dei soggetti più anziani impone tale eliminazione.

Non è infatti vero che, se si impedisce il cumulo, si favorisce l'occupazione. Non esiste una relazione tra divieto di cumulo e possibilità di incremento dell'occupazione per i giovani. La penalizzazione del cumulo ha creato, anzi, solo problemi e non ha prodotto nemmeno un posto di lavoro. Finalmente, sebbene con notevole ritardo, dal 1° gennaio 2003, ai sensi dell'art. 44 della legge n. 289/2002, è stato reso possibile il cumulo dei redditi di lavoro con le pensioni di anzianità acquisite con 37 anni di contribuzione e con almeno 58 anni di età al momento del pensionamento. Anche ai pensionati di anzianità fino al 1° dicembre 2002, assoggettati, in tutto o in parte, al divieto, è stato consentito di cumulare mediante il versamento di un importo forfettario una tantum. Si tratta di un passo avanti significativo; resta, tuttavia, la necessità di superare completamente il divieto in parola.

Restano sullo sfondo, oltre tutto, i dubbi di incostituzionalità derivanti dall'intrinseca irragionevolezza, insita nel fatto che, per i pensionati con decorrenza dal 1° gennaio 2003, tale facoltà non è consentita. Al di là di ogni altra legittima e valida considerazione, non è chi non veda come l'abolizione integrale del divieto di cumulo renderebbe più accettabile e agevole l'introduzione di coefficienti di riduzione della pensione di anzianità conseguita al di sotto di una quota ben più alta, ben potendo essere questa riduzione compensata da redditi di lavoro svolto alla luce del sole. E ciò con un doppio vantaggio per lo Stato: l'uno costituito dall'erogazione di pensioni più basse e l'altro dalla produzione ed emersione di redditi assoggettabili a prelievo fiscale e contributivo. □

Appello dei dirigenti Federmanager del gruppo

## Finmeccanica, serve sviluppo

In un quadro di valorizzazione delle aziende del gruppo, i progetti Finmeccanica 2, Polo informatico, Eurosystem e gli accordi internazionali per il settore spazio dimostrano la volontà di ricercare nuovi assetti, ma possono essere considerati validi solo in un'ottica di sviluppo e di mantenimento del controllo italiano delle aziende coinvolte, che costituiscono un valore fondamentale del tessuto industriale del nostro paese. Questa è la valutazione espressa dal coordinamento dei dirigenti del gruppo Finmeccanica di Federmanager. Secondo i dirigenti, le aziende in questione sono solide, generano valore, dimostrano capacità di business e di profitto e costituiscono un patrimonio per il sistema economico, che il nostro paese non può permettersi di disperdere. Per quanto riguarda Finmeccanica 2 e il Polo informatico, per Federmanager è fondamentale che, oltre a obiettivi strategici chiari, i piani industriali delle nuove realtà prevedano gli investimenti necessari per consentire alle aziende di rafforzare la propria competitività e presenza sui mercati che, per scelte a volte intempestive rispetto all'evoluzione del mercato, negli ultimi anni si sono indebolite. Il protrarsi della situazione di incertezza sul futuro di queste aziende potrebbe provocare danni estremamente rilevanti, denunciano i dirigenti.

Quanto a Eurosystem e Spazio, anche se il processo di valorizzazione delle aziende Finmeccanica non può prescindere dalla conclusione di alleanze anche con partner internazionali nelle attività considerate strategiche, occorrono tuttavia garanzie idonee a salvaguardia dei poli industriali presenti nel nostro paese e, quindi, dell'occupazione e della ricerca. È necessario, inoltre, attivare rapidamente tutte le iniziative atte a risolvere la situazione di difficoltà in cui versano le aziende del settore spaziale, di cui non può fare a meno un paese che vuole continuare a far parte delle grandi potenze industriali. *"Il nostro sistema economico sta vivendo momenti difficili anche per una scarsa chiarezza nella politica industriale nazionale", dichiara Federmanager, "le grandi imprese che operano sui mercati internazionali come protagoniste sono sempre meno. Finmeccanica costituisce ormai forse l'unica realtà industriale italiana che opera in settori diversificati ad alta tecnologia e rappresenta un polo produttivo, che va non solo salvaguardato, ma decisamente potenziato"*. I dirigenti concludono chiedendo di essere maggiormente coinvolti nella pianificazione e gestione delle scelte strategiche aziendali. □

(da *Italia Oggi*, 17 marzo 2004)

## ASSIDAI news

### Come attivare il convenzionamento diretto nelle Case di Cura in caso di ricovero

Ci è pervenuta notizia di alcuni casi in cui gli iscritti non hanno attivato correttamente la convenzione diretta con le Case di cura. Ricordiamo, a tale proposito, che l'attivazione della convenzione presso le Case di cura convenzionate **comporta sempre la firma** da parte del dirigente, al momento del ricovero, di una **"lettera d'impegno"**, che successivamente la Casa di Cura trasmette (generalmente per fax) alla "Centrale Operativa". **La mancata firma** di tale documento dovrebbe sempre mettere sull'avviso il dirigente che il convenzionamento diretto potrebbe non essere stato attivato. **Contattare la "Centrale Operativa"** al numero verde **800.220280** è, pertanto, la **prima cosa da**

**fare prima di un ricovero**; in alternativa è quantomeno necessario accertarsi presso la Casa di cura che quest'ultima abbia provveduto effettivamente ad attivare la convenzione. Senza alcuna verifica in tal senso, esiste il rischio di non poter usufruire della stessa e di dover effettuare il pagamento delle spese sostenute nel ricovero, salvo poi richiedere il rimborso all'Assidai **in forma indiretta**.

### Prestazioni extraospedaliere in convenzione diretta

Assidai sta lavorando già da tempo per l'attivazione dei convenzionamenti diretti anche in caso di prestazioni effettuate non in regime di ricovero, come **extraospedaliere o ambulatoriali**. Contiamo di pubblicare a breve termine, su queste stesse pagine, maggiori informazioni sull'argomento.

### Iscritti morosi

A tutt'oggi il Fondo registra ancora iscritti morosi, che non hanno versato il contributo

per l'anno in corso. Ricordiamo che il ritardo nel pagamento della quota associativa comporta l'esclusione dal rimborso delle spese sostenute nel periodo di morosità, nonché di quelle relative a malattie manifestatesi e/o infortuni avvenuti durante il periodo stesso. Il versamento del contributo può essere effettuato mediante: conto corrente postale n. **33336009**, intestato ad Assidai, Via Ravenna 14, Roma; bonifico bancario con accredito presso **BNL**, Piazza Bologna 4/B, Roma, **CIN K, ABI 01005, CAB 03203, C/C 000000023750**, oppure **Banca di Roma**, Via Ravenna 31, Roma, **CIN R, ABI 03002, CAB 03278, C/C 000001179438**.

### NUOVA OPZIONE NEODIRIGENTI

È stata concordata con le compagnie di assicurazione una nuova opzione destinata esclusivamente ai neodirigenti, a condizioni estremamente vantaggiose. Per avere maggior informazioni sulle prestazioni è necessario contattare il Fondo allo **06.44.070.070**. □

PER I DIRIGENTI ISCRITTI AL FASI

## Fornite la vostra e-mail a www.fasi.it

Ci consentirete di allargare i nostri servizi telematici, raggiungerci velocemente via posta elettronica, richiederci informazioni ed il vostro parere sulle nuove attività.

Ci aiuterete così a migliorare i nostri servizi.  
Grazie!

Se non siete in possesso della vostra password, richiedetela attraverso la vostra pagina personale a [www.fasi.it](http://www.fasi.it).



**FASI**  
Fondo Assistenza  
Sanitaria Integrata  
Via Carlo Spinola, 16  
00154 Roma

# Indagine conoscitiva sui rapporti tra il sistema delle imprese, i mercati finanziari e la tutela del risparmio

## IL CONTRIBUTO DELLA CIDA

Nel corso degli ultimi anni si è verificato anche in Italia un fenomeno tipico dei paesi economicamente più sviluppati per quanto attiene al risparmio, ovvero la crescita della quota di esso che passa direttamente dalle famiglie alle imprese, attraverso i mercati azionario e obbligazionario, rispetto alla quota depositata dalle famiglie presso le banche e da queste ultime utilizzata per concedere finanziamenti alle imprese o agli enti locali ovvero per acquistare titoli pubblici.

In un quadro di progressiva internazionalizzazione del sistema, crescente è poi il flusso di risparmio disponibile sotto forma di investimenti provenienti dall'estero, così come di rilievo sono gli acquisti di attività finanziarie estere da parte di cittadini e imprese italiane.

In particolare, non sempre si è venuto ad evolvere il rapporto fra i poteri della proprietà rispetto a quelli affidati al *management* professionale: l'imprenditore non si contorna adeguatamente di dirigenti cui attribuire deleghe e responsabilità, ma preferisce esercitare direttamente e/o attraverso il coinvolgimento di propri familiari i massimi incarichi direttivi.

Ci si dimentica che quasi mai le capacità e le intuizioni necessarie per far partire un'impresa coincidono con quelle indispensabili per accompagnare la crescita dimensionale della struttura aziendale: per fare ciò, occorre investire nel capitale umano ed in particolare nel *management* delle alte professionalità. Un'ulteriore caratteristica significativa del contesto di riferimento è rappresentata da alcune degenerazioni del capitalismo di questi anni, che conducono a privilegiare l'avidità del guadagno facile, rispetto al perseguimento della *mission* imprenditoriale.

### Le possibili proposte di intervento

Il filo rosso che lega tutti i recenti e noti avvenimenti, per quanto è dato comprendere dalle ricostruzioni sinora disponibili, è la carenza di comportamenti eticamente responsabili a tutti i livelli della catena dei controlli. Occorre perciò estendere i controlli a settori che sin qui ne sono stati esenti, e renderli più efficaci quando già previsti.

Sul versante della "*corporate governance*" occorrerà intervenire per ampliare la partecipazione negli organi decisionali e di controllo (consigli di amministrazione e collegi sindacali) dei diversi portatori di interesse e per rafforzare le garanzie di professionalità e di indipendenza di sindaci e amministratori rispetto alla proprietà.

A difesa dei piccoli azionisti (azionariato diffuso), anch'essi tra le vittime incolpevoli degli scandali finanziari, sarebbe opportuno evitare che il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale siano integralmente nominati dalla stessa maggioranza. Nel caso del Collegio sindacale, bisognerebbe tendere inoltre a rafforzare l'indipendenza, prevedendo anche il coinvolgimento della Autorità di supervisione per la designazione/nomina dei suoi componenti.

Soprattutto nei casi di società quotate in Borsa si dovrebbe pretendere l'implementazione di una struttura organizzativa e di un sistema di controlli, che assicurino un effettivo contraddittorio tra le responsabilità amministrative e gestionali tipiche del manager, le responsabilità di riscontro contabile e le responsabilità di *internal auditing*.

Infine, particolare attenzione andrà prestata al rafforzamento delle garanzie di terzietà dei revisori esterni (*chinese walls* tra attività di consulenza e di certificazione; loro designazione da parte di organismi terzi rispetto alla società) e alla previsione di più stringenti vincoli per la sostituzione dei revisori di bilancio.

A difesa dai potenziali conflitti di interesse fra iniziative imprenditoriali e loro merito di credito, occorrerà introdurre più adeguati presidi sotto il profilo della separatezza dei rapporti banca-impresa e degli organi e soggetti preposti ad assumere le rispettive decisioni.

Pur nell'attuale situazione di emergenza, occorre rifuggire dalla tentazione di frenare gli inizi di un più diretto coinvolgimento del risparmio (e dei risparmiatori) nei processi produttivi del Paese, ma pure occorre rafforzare i presidi a tutela degli investitori attraverso: l'accrescimento della trasparenza dei conti delle imprese emittenti; la previsione, nel caso di collocamento tramite enti creditizi, dell'impegno per le banche stesse a mantenere nel proprio portafoglio, almeno per un adeguato periodo di tempo, quote delle obbligazioni emesse, per condividere palesemente con i risparmiatori-clienti il connesso rischio di credito; l'introduzione, con riferimento agli strumenti collocati, di regole sia di valenza sostanziale (ad es. estendendo le limitazioni e le garanzie previste dal codice civile anche alle emissioni obbligazionarie da parte di società estere collegate o controllate da società italiane) sia di trasparenza (ad es. introducendo limiti alla libera circolazione degli strumenti finanziari collocati senza prospetti informativi presso investitori istituzionali).

Con riferimento all'operatività off-shore, occorrerà conseguire una maggiore trasparenza delle società insediate all'estero e controllate da società italiane o a queste collegate, o comunque, parti di gruppi con operatività rilevante in Italia.

Si segnalano inoltre con favore, in termini di strumenti di protezione diretta dei risparmiatori, le iniziative previste nella bozza di disegno di legge governativo sulla tutela del risparmio, finalizzate a: ricercare una maggiore formazione degli operatori preposti al colloquio con i clienti-consumatori; definire uno statuto di difesa del risparmiatore-investitore; prevedere sistemi di indennizzo di tipo mutualistico o assicurativo per i danni patrimoniali causati da violazioni di norme di legge.

Occorrerà inoltre portare a conclusione il dibattito sulla razionalizzazione delle competenze delle Autorità di controllo pubbliche.

Il proposito la CIDA condivide la scelta a favore di un modello articolato per finalità (trasparenza e correttezza, stabilità, concorrenza) e con meccanismi di garanzia dell'indipendenza delle Autorità.

Il disegno di legge di riforma del sistema di tutela del risparmio, di recente approvato dal Consiglio dei ministri, costituisce in effetti un valido punto di partenza.

Opportuna appare altresì l'implementazione degli obblighi di informativa pubblica e la previsione di appositi rapporti con il Parlamento.

La fissazione, infine, di un Comitato permanente di coordinamento fra le autorità completa il proposto disegno. Peraltro, se è pur vero che le nuove norme tendono a realizzare un sistema di controllo segmentato per finalità, permangono, come accennato, importanti eccezioni al pieno dispiegamento di tale condivisibile principio. Non aver ripartito per finalità - tra Banca d'Italia e Autorità per la tutela del risparmio - i compiti di vigilanza su imprese di assicurazione e fondi pensione può incidere sull'efficacia del controllo pubblico, per effetto dell'esistenza di conglomerati finanziari, oltre che per la sostanziale sostituibilità di prodotti assicurativi/previdenziali e rispetto ai più comuni strumenti di investimento del risparmio.

segue a pag. 19



Relativamente all'ambito della politica sindacale, va favorito l'ampliamento della partecipazione dei lavoratori alle sorti dell'impresa in cui prestano la loro attività professionale. Va data attuazione alle previsioni di cui all'art. 46 della Costituzione, secondo il quale: "Ai fini dell'elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende". Le recenti vicende testimoniano che i lavoratori, specialmente quelli ad alta qualificazione, sono portatori di interessi pienamente funzionali alla conservazione e all'accrescimento dei valori produttivi.

Noi partecipiamo al dibattito attivamente apertosi nel Paese

sulla responsabilità sociale e sull'impegno etico della dirigenza.

Il filo conduttore del confronto è la proposta di valorizzare – a livello di categoria dirigenziale e di sindacalismo manageriale – un modello di "governance" allargata secondo i principi della responsabilità sociale d'impresa ("il dirigente serve il paese, oltre che la propria azienda").

In questo quadro i manager debbono sentirsi promotori e custodi dei principi ispiratori della "corporate social responsibility" anche perché, con ogni evidenza, è questo l'approccio più lungimirante per creare valore reale e per accrescere uno dei punti di forza di cui un'azienda deve assolutamente disporre: un'immagine vincente, una credibilità radicata, una reputazione indiscutibile. □

## Opportunità o necessità?

# "Ponte fra due mari"

Progetto Prioritario Transeuropeo Ten 24 "Genova-Alessandria-Novara-Sempione".

**Sergio Favero**

Il convegno organizzato a Novara da U.P.O. "Amedeo Avogadro" – Federmanager, Comitato "Infrastrutture, Trasporti, Logistica" – istituito nel Gruppo di Lavoro Energia ed Ecologia ALDAI e che da tempo segue gli sviluppi dei grandi progetti europei di trasporto – "A.I.C.C.R.E." (Associazione Italiana per il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa), con la partecipazione dei rappresentanti delle province di Genova, Alessandria, Novara, Verbano, Cusio, Ossola; del Consolo Generale della Svizzera; del Segretario Generale dell'Autorità Portuale di Genova; di imprenditori e del Vice Ministro per le Infrastrutture e i Trasporti – ha focalizzato le opportunità territoriali e i modelli di coordinamento nell'allestimento e gestione del PROGETTO PRIORITARIO TRANSEUROPEO TEN 24 "Genova-Alessandria-Novara-Sempione", chiamato "ponte fra i due mari", perché crea un forte collegamento fra il mare del Nord ed il Mediterraneo.

La politica europea dei trasporti è un caposaldo del trattato di Maastricht, attraverso la creazione di un sistema di ponti sul mare, porti sul fiume, porti interni (interporti), collegati tra di loro da un efficiente sistema ferroviario.

Lo strumento fondamentale è pertanto il rilancio delle ferrovie e delle vie navigabili (autostrade del mare), per ridurre i fenomeni di inquinamento, provocati dalla congestione e dagli incidenti. Proprio questi risvolti hanno portato i cittadini svizzeri a scrivere nella loro Costituzione, dopo un referendum popolare, che il "traffico delle merci che attraversano la Svizzera deve essere effettuato in ferrovia". Il grandioso progetto "Alptransit" è basato

sulla realizzazione di due nuovi trafori: LOETSCHBERG (33 km), con il completamento previsto nel 2007, e SAN GOTTARDO (57 km), con il completamento previsto nel 2014.

Le valutazioni sul traffico stimano, per il LOETSCHBERG, di passare dai 4,3 milioni di tonnellate ai 20 milioni e per il SAN GOTTARDO, dai 13,7 milioni ai 32 milioni di tonnellate.

Queste previsioni sono anche confortate dall'aumento del traffico dei "containers" nei porti italiani, che praticamente sono raddoppiati dal 1996 al 2002 (nel 1994 il Northern Europa aveva il 74,7% del traffico, contro il 25,3% del Mediterraneo, ma nel 2002 il divario è stato ridotto al 64,5%, contro il 35,5%).

Scaturisce pertanto la necessità, per evitare colli di bottiglia, di realizzare il traforo del Terzo valico dei Giovi, ancora in fase di progettazione. Nel nostro Paese, il 92,4% dei passeggeri si sposta su strada e solo il 5,9% su ferrovia, mentre per le merci su strada (autotrasporto > 50 km) si sposta il 66,6%, contro il 10,4% su ferrovia ed il 18,6% su nave.

Il progetto TEN 24 rende concreta l'ipotesi di sviluppo del nostro Paese come secondo polo logistico del sud Europa, in competizione con i porti del nord Europa, con positive ricadute su tutto il territorio nazionale, al di là dell'Appennino. Infatti il TEN 24 utilizzerà un tratto di linea ferroviaria che nel recente passato venne giudicato come "ramo secco" da tagliare.

Per quanto riguarda i porti, il traffico "containers" (in migliaia di TEU), la piacevole sorpresa è Gioia Tauro, passata in 10 anni da traffico 0 a 2653, che si attesta al 5° posto della classifica. Comunque Gioia Tauro, Genova e La Spezia, con 5064, superano Amburgo e

Anversa, ma non Rotterdam, attestata al primo posto con 6268 (migliaia di TEU).

Le merci si spostano lungo i percorsi più convenienti dal punto di vista del costo e pertanto la logistica dei trasporti diventa strategica per il nostro paese per poter competere nell'Europa allargata.

Sarà importante individuare gli snodi che, incrociando le rotte marittime con i percorsi ferroviari, permettono ai porti di passare da "terminali" per le merci in arrivo ad "incroci" con le grandi linee ferroviarie ad alta capacità, che permettono non solo una maggiore velocità, ma anche un maggior numero di treni.

Genova da "porto" potrà così aspirare a essere la "porta" d'Europa.

Il Vicepresidente di Federmanager Taddei ha chiarito come l'Associazione di categoria intende mettere sempre di più a disposizione del Paese il contributo su problemi specifici.

Per uno sviluppo in chiave moderna dei trasporti, è necessario prendere le mosse dal punto di vista della logistica, che deve tenere in debito conto, tra l'altro, tre esigenze primarie. La prima è quella di una integrazione con la domanda di trasporto di passeggeri; la seconda è quella di un riequilibrio tra le varie modalità di trasporto, trasferendo quote di traffico dell'autotrasporto alla ferrovia e al mare; la terza è quella di integrare al meglio le varie aree geografiche stemperando, più che esaltando, le differenze e le marginalizzazioni.

Tra questi porti, assumono un ruolo essenziale i porti italiani soprattutto quelli del nord Tirreno.

Anche per il traffico "cargo aeroportuale" Milano Malpensa, Roma Fiumicino e Milano Orio al Serio nel 2000 con 570 (migliaia di tonnellate) contro le 1613 di Francoforte o 12.134 di Amsterdam Schipol.

Tenendo conto della presenza di interporti di primo livello e di aeroporti-cargo di grandi prospettive (Malpensa e Montichiari), nonché di un bacino di utenza di buone proporzioni, la candidatura del nostro Paese, per presentarsi all'Europa come accesso privilegiato da Sud, appare più che legittima. □

# Vita associativa

**L'Assemblea di Asti riapre, con l'arrivo della primavera, la sfilata annuale delle riunioni degli iscritti alle Associazioni territoriali**

## Asti, in linea con la cultura d'impresa

*Analisi sintetica sull'andamento associativo ed approfondimento di problemi concreti: "Etica e costruzione del capitale sociale".*

L'Associazione territoriale di Asti ha inaugurato – con l'Assemblea dei soci, convocata per sabato 27 marzo 2004 – i periodici incontri che, per norma statutaria ovunque seguita, aggiornano gli associati sui problemi riguardanti l'andamento delle attività svolte in ogni Provincia, sia con riferimento all'anno trascorso, sia con l'esposizione del programma relativo all'anno che si snoderà nei prossimi mesi.

Tutto ciò può apparire come un periodico incontro di "routine", che rafforza anche i legami tra l'istituzione sindacale della categoria ed i suoi soci. Ma sovente avviene la concomitanza di altri convegni e di particolari indagini, che arricchiscono l'informativa riguardante problemi più complessi. Asti è, in questo tipo di attività, un esempio da seguire con attenzione: il convegno, che si è svolto in occasione dell'Assemblea del 27 marzo, era basato su un tema di eccezionale interesse, riguardante "Etica e costruzione del capitale sociale", cioè concetti e direttive che hanno avuto notevole risalto nel nostro Paese, con vicende di peso grave per chi ne ha subito le conseguenze ed interesse elevato per coloro che ne sono stati protagonisti, attivi e passivi nel risultato finale.

\* \* \*

L'Assemblea astigiana – alla quale hanno preso parte, oltre agli associati diretti, il Presidente della Federmanager Lazzati, tutti i Presidenti delle Associazioni territoriali del Piemonte ed alcuni anche provenienti da altre Regioni – si è aperta con un breve intervento del Presidente locale Mosso, il quale ha sintetizzato rapidamente i problemi sui quali sta operando la nostra Federazione, soprat-

tutto per rapporti frequenti con la Confindustria e le personalità della politica e del Governo. Poi, con l'aiuto del collega Bertolino, Revisore dei Conti dell'Associazione astigiana, riassume i risultati del bilancio consuntivo del 2003 e le previsioni per il 2004, soffermandosi in particolare sui problemi riguardanti il rinnovo del contratto nazionale di lavoro dei dirigenti industriali (tuttora in attesa di conclusione), la previdenza, l'assistenza sanitaria e l'accordo definito tra Banca Manager e Fineco.

Dopo l'apertura di Mosso, prende la parola il **Presidente Federale Lazzati**, che tratta in particolare i difficili rapporti con l'**autorità politica** – con la quale si sono svolti frequenti incontri, talora ridotti a "farse", prive di risultati concreti – e le prospettive di una sistemazione dei "quadri" in una nuova Federazione, da aggre-



Edoardo Lazzati, Presidente di Federmanager.

gare a quelle tuttora operanti nell'ambito della CIDA.

La parola passa poi al collega **Caprioglio**, Capo della Delegazione per le trattative contrattuale, il quale da un lato ricorda che i rapporti con la delegazione confindustriale, tuttora in fase di discussione, sono collegati a tutele nuove, che tengono conto dei bilanci aziendali, e dall'altro informa che è imminente un incontro per definire l'intreccio complicato di molti istituti, per i quali la Federmanager ha presentato richieste.

All'intervento di Caprioglio, come sempre svolto con evidente chiarezza di motivazioni e di contenuto, seguono il collega **Penna**, che fornisce notizie sul FASI, per il quale già si sono ottenuti miglioramenti decorrenti dal 1/7/2003, che debbono essere soggetti a verifica dal 1/7/2004, ed il collega **Vespasiani**, Presidente di Banca Manager, il quale conferma che avrà esecuzione, entro l'aprile 2004, l'intesa con Banca Fineco, comprendente la cessione di azioni sottoscritte in Banca Manager, con riferimento al valore nominale.

\* \* \*

Dopo breve interruzione, i lavori riprendono con il preannunciato tema del Convegno, "Etica e costruzione del capitale sociale".

Nel primo intervento, il collega astigiano **Periale**, Presidente di una Società di Etica, accenna al pericolo di trattare l'**etica** come un **tema di attualità**.

Il Presidente federale **Lazzati** si dichiara convinto dell'importanza di trattare l'argomento, riconoscendo la necessità di considerare l'etica, al di là della legalità giuridica, come un concetto di "**fondamentale onestà**", che eviti confusioni tra imprenditori e dirigenti.

Il Presidente dei giovani dirigenti, **Bosso**, ricorda che la Confindustria ha già realizzato qualche anno fa un "**codice etico**", nel quale leggi, statuti e profitti sono considerati sotto la qualità di "**etico**". Il settore della Piccola e Media Industria ne ha tratto spunto per dar vita alla "**carta dei valori**".

Il **Prof. Guido Lazzarini**, docente di Sociologia all'Università di Torino, ritiene che nessuno sia autosufficiente in materia di etica: senza regole, derivate da un'educazione sociale, non si può sopravvivere, essendo necessarie "**reciprocità**" e "**fiducia**".

Anche il **capitale sociale**, basato sulla fiducia è primario compito delle famiglie.

# Vita associativa

La **dott.ssa Claudia Solaro**, collaboratrice del prof. Lazzarini, ritiene che l'impresa abbia, tra le responsabilità dovute, quella di garantire la formazione e la conservazione del "capitale sociale".

L'on. **Giorgio Galvagno**, deputato al Parlamento, considera l'etica come valori oggettivi e condivisi, aventi efficacia obbligatoria e, di conseguenza, carattere di **moralità**, valida anche in campo politico.

Il collega **Bruno Losito** ritiene che per l'etica il danno più grave sia la "perdita di fiducia".

Seguono infine altri brevi interventi di:

Lazzati; Caprioglio (etica è effetto di fiducia); Lazzarini (i ragazzi d'oggi non hanno futuro); Bosso; Galvagno. In chiusura, la presidente della Provincia di Asti ritiene che la conflittualità astigiana sia eccessiva ed afferma che appare necessario fare un passo indietro, perché si è perso il senno.

Chiudiamo la cronaca con alcune righe del testo di presentazione del Convegno, che riassume lo spirito e l'intendimento dell'Assemblea:



*Ponendo grande attenzione alla responsabilità sociale dell'impresa, il management è impegnato a coniugare competenza, risultati e comportamenti etici per governare*

*l'innovazione e la competitività di una sempre più complessa realtà economica che deve coinvolgere tutti nella ricerca di un sistema socialmente più responsabile.*

## La saggezza del vivere

a cura di **Alberto Sinigaglia**

**Q**uesto non è un libro da leggere, ma da meditare; ogni pagina è un concentrato di cultura, dunque di vita, perché chi scrive è stato costretto a pensare e a mettere i suoi pensieri in due tre pagine, quello che ha imparato nel corso della sua esistenza. Io, che mi picco di essere un cercatore di novità librerie, perché ogni giorno vado per librerie a scoprire il libro che non c'è, devo questa volta arrendermi: questo smilzo libretto di centocinquanta pagine, questa volta dice tutto quello che ci serve.

Ho sempre disdegnato i volumetti composti, scritti a quattro mani o le collazioni di testi eterogenei che non riescono mai (o quasi) a fondersi in una unità linguistica e culturale: questa volta, dichiaro che ero in errore.

Questo libro mi riconcilia con la stampa così frettolosa e dispersiva del nostro tempo, da quando Gutenberg ha inventato caratteri mobili, tant'è che è stata

divulgata la tecnica della lettura rapida; questa summa teorica-pratica si raccomanda invece per una lettura attenta.

Non è, si badi, una raccolta di analisi teoretiche (ci sono anche i filosofi Severino, Galimberti, Vattimo), ma anche una varietà di raccomandazioni didascaliche.

Ma come ignorare il bel saggio di Ferdinando Camon o l'esame di coscienza di un giudice, Zagrebelsky (il quale forse non ne avrebbe bisogno), che finalmente risponde all'incredulità dell'uomo di strada rispetto allo strapotere giudicante di un altro uomo (il peso morale del giudizio è enorme, forse più per chi lo emette che per chi lo subisce (Fëdor Dostoevskij)).

Non avendo avuto il tempo di leggerlo da cima a fondo, abbiamo pescato a caso. Piergiorgio Odifreddi, insigne matematico, si richiama ad un documento fra i più alti della filosofia morale "Ethica, ordine geometrico demon-

strata" di Baruch Spinoza, annunciate esplicitamente definizioni e assiomi e dimostrando rigorosamente preposizioni e teoremi.

Enzo Bianchi, priore delle Comunità di Bose, spiega che la preghiera è un dialogo, atto totale, non solo orale, in cui l'uomo porta e impegna tutto se stesso e tutto il proprio mondo, e diviene, sempre un "trialogo": io, davanti e insieme a Dio, penso e dico a me stesso, gli altri e il mondo in una voce nuova, "ma perché continuare con citazioni? questo libro è da leggere da cima a fondo, senza saltare una riga".

Chiudiamo citando il responsabile di questa raccolta: il giornalista Alberto Sinigaglia, che doveva essere presente al Convegno, ma che, per nostra disavventura, è stato trattenuto altrove.

Nella bella e saporosa introduzione spiega che, per il decennale della fondazione di Ethica, forum di riflessione sui fini e sui mezzi, si è voluto celebrare questa iniziativa che ha percorso i tempi dei depauperati di etica, proponendosi come un integratore per far capire alla specie umana che "vivere una vita etica è sempre più necessario. Ed è comunque possibile". □

## Rappresentanze Sindacali Aziendali (R.S.A) dei Dirigenti

# Modalità costitutive, poteri e attribuzioni

**Roberto Granatelli**

Le Rappresentanze Sindacali Aziendali (R.S.A.) per la Dirigenza rimangono tali – di nome e di fatto – anche dopo l'intesa quadro del 1° marzo 1991 fra CGIL, CISL e UIL per la costituzione delle Rappresentanze Sindacali Unitarie (R.S.U.) ed il protocollo del luglio 1993 sulla politica dei redditi e sul costo del lavoro. Infatti l'intesa-quadro del '91 non è altro, da un punto di vista giuridico, che un accordo "interno" fra le Confederazioni stipulanti e quindi non può impegnare le altre organizzazioni sindacali, salvo che venga inserito o recepito in un provvedimento di legge.

Questa evenienza, tuttavia, non potrà riguardare le R.S.A. della Dirigenza, alle quali è stato riconosciuto applicabile – secondo la dichiarazione sottoscritta dal ministro del Lavoro all'atto della firma del protocollo del luglio '93 da parte della CIDA – la normativa dell'art. 19 dello Statuto dei Lavoratori.

Ciò premesso, affrontiamo le problematiche relative alla costituzione di tali R.S.A., nonché le conseguenze applicative (alla luce della normativa e della giurisprudenza), in quanto da più parti è sentita l'esigenza di chiarezza, specie per i rapporti con l'organizzazione sindacale di appartenenza.

L'art. 19 dello Statuto dei Lavoratori (Legge 20 maggio n. 300/1970) si pone come momento genetico (costituzione delle R.S.A.) ed imprescindibile presupposto legale, che introduce una serie di norme volte a tutelare la libertà e l'attività sindacale nell'ambito dell'impresa (ci riferiamo alle norme contenute nel titolo III dello Statuto).

Il legislatore non determina a priori la struttura organizzativa tipica delle R.S.A., se non in modo elastico, talché quest'ultima può assumere o meno forma associativa; può essere scelta o non con metodo elettivo; le eventuali possono essere effettuate con voto segreto o palese, su scheda bianca o con liste precostituite.

Gli unici requisiti strutturali richiesti dall'art. 19 sono:



a) occorre che le R.S. siano costituite ad iniziativa dei lavoratori operanti nell'unità produttiva;

b) occorre che le R.S.A. siano costituite nell'ambito delle associazioni firmatarie di contratti collettivi di lavoro applicati nell'unità produttiva.

È d'altronde ben comprensibile che le R.S.A., quali organismi rappresentativi del personale occupato nell'azienda, per essere effettivamente organismi rappresentativi dei lavoratori di un'azienda, appartenenti ad un determinato sindacato, devono essere espressione diretta dei lavoratori stessi, dalla cui volontà sono chiamate all'esercizio delle prerogative concesse dalla legge.

Per il perseguimento di tale obiettivo, non solo le modalità di costituzione, ma anche la struttura delle R.S.A. sono lasciate alla libera determinazione dei gruppi, in base al principio della libertà di organizzazione (art. 39 Cost., comma 1).

Tradotto in termini concreti, come conseguenza logico-sistematica dell'impianto normativo, il numero dei componenti delle R.S.A. non è stato determinato dalla legge, dovendo tale materia essere disciplinata dagli statuti delle varie organizzazioni sindacali (E. COSTANZO, Statuto dei Lavoratori, Pirola Milano-1974, p. 132).

Nondimeno, la giurisprudenza più recente ci conforta lungo questa linea interpretativa della dottrina: il datore di lavoro deve riconoscere l'esercizio dei diritti sindacali a chi svolge attività sindacale nell'ambito di associazioni aventi i requisiti di cui all'art. 19 dello Statuto dei Lavoratori e sia da queste riconosciuto; pertanto, non può sindacare né una designazione, né una revoca, in relazione all'ordinamento interno proprio

delle organizzazioni sindacali (art. ex Trib. Milano, 10 novembre 1993, Lomuscio c. Breda Energia S.p.A.).

Nelle norme allegate alla circolare FNDAL n. 626 del 16.03.1973, ancora attuali, al **TITOLO I** troviamo le modalità relative alla costituzione delle R.S.A. che qui di seguito riportiamo:

**Art. 1.** Rappresentanze Sindacali Aziendali dei Dirigenti possono essere costituite in ogni azienda. Tale costituzione è di competenza dei Sindacati territoriali FNDAL, ai sensi e per gli effetti di quanto previsto dalle norme contrattuali collettive vigenti.

**Art. 2.** I Sindacati Territoriali FNDAL costituiscono le Rappresentanze Sindacali Aziendali, sulla base della designazione effettuata dai Dirigenti, soci dei Sindacati, delle singole aziende.

**Art. 3.** La composizione numerica della Rappresentanza Sindacale Aziendale è così determinata in rapporto al numero di dirigenti delle singole aziende:

Fino a 10 dirigenti	1 Rappresentante
Da 11 a 50 dirigenti	fino a 3 Rappresentanti
Da 51 a 100 dirigenti	fino a 5 Rappresentanti
Oltre a 100 dirigenti	fino a 7 Rappresentanti

Nell'ambito delle Rappresentanze Sindacali con 3 o più componenti deve essere nominato un coordinatore.

**Art. 4.** Per la designazione dei componenti la Rappresentanza Sindacale Aziendale, i Sindacati promuoveranno l'Assemblea dei Dirigenti iscritti o indiranno il referendum, a cui potranno partecipare i Dirigenti iscritti. Le votazioni per le designazioni devono avvenire a scrutinio segreto.

**Art. 5.** I nominativi dei dirigenti investiti della rappresentanza sindacale sono comunicati dal Sindacato all'azienda interessata, all'Organizzazione sindacale imprenditoriale territorialmente competente e alla FNDAL.

Il nominativo del coordinatore deve essere comunicato dalla RSA al Sindacato e alla FNDAL.

**Art. 6.** Il mandato dura tre anni ed è rinnovabile, sempre con le formalità di cui agli articoli precedenti. La non iscrizione al Sindacato è causa di ineleggibilità a componente della Rappresentanza Sindacale Aziendale. Sono inoltre causa di ineleggibilità a componente della Rappresentanza le posizioni di quel dirigente che in azienda rappresenti la proprietà anche nei confronti dei dirigenti, la funzione di Direttore Generale e quella di Direttore o dirigente del personale.

Il Sindacato deve deliberare la decadenza



immediata della Rappresentanza sindacale Aziendale, ovvero del singolo rappresentante, quando attuino comportamenti contrastanti con le finalità e le direttive di politica categoriale della Federazione Nazionale e con le direttive del Sindacato competente.

Qualora qualcuno dei componenti la Rappresentanza Sindacale Aziendale decada o rinunci nel corso del mandato, la RSA lo comunica al Sindacato, il quale procederà alla sostituzione designando il primo dei non eletti o, in mancanza, promuovendo nuovamente la procedura di cui all'art. 4.

Al **Titolo II** sono precisate le norme sulle Funzioni delle R.S.A., tra le quali in particolare:

**a)** controllare la corretta applicazione da parte delle aziende delle norme di legge e di contratto vigenti per i dirigenti e discutere con l'azienda eventuali divergenze sull'applicazione stessa;

**b)** esaminare con l'azienda eventuali problemi aziendali interessanti la collettività dei dirigenti, per consentire alla organizzazione sindacale dei dirigenti la stipulazione di accordi per la loro soluzione;

**c)** esaminare in prima istanza le vertenze individuali a livello aziendale, come previsto dall'art. 20 terzo comma del Contratto Collettivo Nazionale;

**d)** promuovere iniziative per la formazione e l'aggiornamento dei dirigenti, da svolgere nell'ambito aziendale;

**e)** tenere informato costantemente il Sindacato degli orientamenti che vanno manifestandosi tra i dirigenti dell'azienda e delle richieste fondamentali da questi espresse, specie in occasione di trattative economico-normative di categoria;

**f)** tenere informati i dirigenti dell'azienda sull'andamento di trattative economico-normative della categoria e sull'attività in campo sindacale, previdenziale, fiscale ecc. del Sindacato territoriale e della Federazione Nazionale;

**g)** attuare ogni iniziativa tendente ad un concreto riconoscimento delle funzioni dirigenziali nell'ambito dell'azienda, con particolare riguardo alla partecipazione dei dirigenti alla formazione dei programmi e delle decisioni aziendali;

**h)** esaminare, in relazione alla specifica situazione aziendale, la possibilità di chiedere alla propria azienda di venire informati periodicamente dell'andamento aziendale.

Il **titolo III** contiene alcune norme determinanti nel regolamentare l'esercizio delle funzioni di cui sopra, con particolare riferimento allo svolgimento delle

assemblee e ai rapporti tra le R.S.A. stesse e le Associazioni sindacali di riferimento.

**Regolamento - Art. 10.** Le rappresentanze Sindacali Aziendali si costituiscono secondo le modalità stabilite dalla FNDAI e di cui agli articoli del titolo I.

**Art. 11.** Esse riuniscono i dirigenti nella sede dell'azienda o nei locali messi a disposizione dal Sindacato territoriale competente.

**Art. 12.** Le Assemblee dei dirigenti sono indette con ordine del giorno su materie di interesse sindacale e del lavoro o su argomenti di interesse generale, e sono comunicate al Sindacato, che potrà intervenire con un proprio rappresentante, e all'azienda. Di ogni riunione verrà fornito sommario verbale al Sindacato.

**Art. 13.** Qualsiasi documento di politica sindacale che impegni le Rappresentanze Sindacali Aziendali ufficialmente, sia nei confronti della Controparte aziendale, sia nei rapporti esterni, deve essere comunque sottoposto all'esame ed all'approvazione del Sindacato costituente.

**Art. 14.** Il Sindacato fornirà alle Rappresentanze Sindacali Aziendali ogni assistenza tecnico-sindacale, le documentazioni contrattuali, previdenziali e legislative, nonché ogni appoggio e assistenza organizzativa, e metterà a disposizione la sede, nei giorni previamente concordati, per lo svolgimento di riunioni delle Rappresentanze Sindacali Aziendali stesse e per le riunioni dei Dirigenti della rispettiva azienda.

**Art. 15.** Ove in una stessa azienda, per l'assistenza di unità produttive (stabilimenti o Filiali) decentrate territorialmente, coesistono più Rappresentanze Aziendali costituite da Sindacati della FNDAI, può essere costituito dalla FNDAI un organo di coordinamento nazionale delle suddette RSA.

Per le Rappresentanze Sindacali costituite in più e diverse aziende, facenti parte di uno stesso gruppo azionista o holding fiduciario, la FNDAI, su richiesta, può costituire un organo di coordinamento nazionale.

Le modalità di costituzione ed il funzionamento sono stabilite da un apposito Regolamento.

**Art. 16.** Le Rappresentanze Sindacali Aziendali devono tenere costantemente informato il Sindacato di ogni fatto aziendale di rilievo che possa interessare la categoria, onde consentire un eventuale tempestivo intervento del Sindacato territorialmente competente.

**Art. 17.** Le Rappresentanze Sindacali Aziendali saranno periodicamente riunite presso il Sindacato per consultazioni e dibattiti su tutti i problemi di categoria.

Nell'ambito di ciascun Sindacato potrà essere costituito un gruppo di lavoro o commissione di Rappresentanze Sindacali Aziendali, con funzione consultiva, composta da cinque a dieci membri, scelti tra i coordinatori delle Rappresentanze Sindacali Aziendali in carica.

**Art. 18.** Il mandato dei componenti delle R.S.A. è svolto gratuitamente.

**Art. 19.** Le spese documentate sostenute dalla Rappresentanza Sindacale Aziendale, se autorizzate dal Sindacato costituente, sono a carico del Sindacato stesso.

Altro profilo importante è la distinzione tra R.S.A. (sic et simpliciter) e i "dirigenti di R.S.A.", canonizzati nella previsione di cui agli artt. 22, 23 e 24 dello Statuto dei Lavoratori.

Per sgombrare il campo da inutili equivoci, è palese che i dirigenti di R.S.A. altri non sono che coloro che, tra le R.S.A. dei dirigenti d'azienda (categoria in cui si inquadra parte dei lavoratori subordinati-art. 2085 c.c.), rivestono un ruolo di coordinamento e che le R.S.A. e i dirigenti di R.S.A. sono soggetti sindacali non coincidenti, per la diversa ampiezza delle prerogative e delle funzioni esplicitate in azienda.

Dottrina e Giurisprudenza (vedi ad es. Bondanini, Le R.S.A. nello Statuto dei Lavoratori; E. Costanzo, op. cit. e L. Galatino, Diritto Sindacale; vedi anche Cass. 18 novembre 1975, n. 3875) unanimemente ritengono che R.S.A. e dirigenti di R.S.A. sono soggetti diversi, nel senso visto sopra.

La conseguenza necessaria è quindi che i permessi retribuiti e non retribuiti (artt. 23 e 24 dello Statuto dei Lavoratori) per l'espletamento del loro mandato (art. 23) e per la partecipazione a trattative sindacali o a congressi e convegni di natura sindacale (art. 24) spettano soltanto ai dirigenti di R.S.A.; così come i commi 4°, 5° e 6° dell'art. 18 dello Statuto sulla particolare tutela processuale, intesa a realizzare la reintegrazione provvisoria nel posto di lavoro del dirigente illegittimamente licenziato, si applicano nel caso di licenziamento avvenuto in danno dei dirigenti di R.S.A.; lo stesso discorso vale circa il preventivo null osta dell'associazione sindacale per il trasferimento del dirigente di R.S.A. all'esterno dell'unità produttiva; in conclusione, le suddette prerogative previste dallo Statuto dei Lavoratori sono, per espressa formula normativa, riservate al soggetto tipico "dirigente di R.S.A." e non anche ai componenti delle R.S.A. che non abbiano funzioni di coordinamento.

Le R.S.A., in quanto tali, godranno di tutti gli altri diritti dello Statuto dei Lavoratori, che non sono espressamente riservati ai dirigenti delle R.S.A.: il diritto-potere di indire riunioni in azienda, di indire i referendum, di affiggere testi e comunicati inerenti le materie di interesse sindacale e del lavoro ecc. □

# Previdenza

Dal Co.Co.Co. alla gestione separata dell'Inps

## Restituzione dei contributi versati

Ezechiele Saccone

La Cassazione – sezione lavoro – con sentenza n. 1839 del 2 febbraio 2004, riconosce al lavoratore la facoltà di chiedere la restituzione dei contributi versati alla Gestione separata dell'Inps.

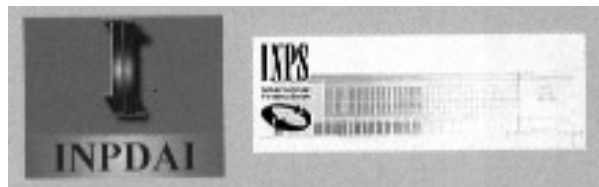
Con tale sentenza, la Cassazione afferma che il **titolare di pensione**, cessato dall'iscrizione alla gestione separata, nel periodo transitorio quinquennale, senza possesso del requisito contributivo, minimo di 5 anni (pensione autonoma), ha la possibilità di ottenere la *restituzione dei contributi versati*, se non richiede la pensione supplementare ex art. 1 del decreto interministeriale (Lavoro e Tesoro) n. 282 del 2 maggio 1996.

Più precisamente, tale agevolazione riguarda **i soggetti con 60 anni di età al 30 giugno 1996** (che erano già in pensione o iscritti a forme pensionistiche obbligatorie) o soggetti che al 1° aprile 1996 non erano pensionati o non iscritti a forme pensionistiche obbligatorie, i quali, avendo cessato l'attività lavorativa, nel corso di tale periodo transitorio e senza aver raggiunto il diritto alla pensione autonoma o ai trattamenti previsti dall'art. 3 dello stesso decreto (n. 282 del 2 maggio 1996) hanno la facoltà di chiedere la restituzione dei contributi versati alla gestione separata, maggiorati dell'interesse composto al tasso annuo del 4,50% (art. 2 comma 1, legge n. 45 del 5 marzo 1990).

Sull'argomento, che riguarda molti nostri colleghi, la Federmanager ha inviato a tutte le Associazioni e ai Sindacati territoriali la circolare n. 1829 del 16 marzo 2004, che è in visione presso tutte le sedi provinciali.

La Federmanager precisa inoltre **...che verranno assunte le necessarie iniziative nei confronti dell'Istituto previdenziale, con l'auspicio che l'interpretazione sancita dalla Suprema Corte possa essere fatta propria dall'Inps, in modo da avere una generalizzata applicazione.**

Da parte nostra, forniremo le ulteriori informazioni non appena dalla Direzione Generale dell'Inps verrà diramata la relativa circolare applicativa. □



### Obbligo contributivo alla gestione separata dopo la scadenza del quinquennio (periodo transitorio: dal 1° aprile 1996-1° aprile 2001 30 giugno 1996-30 giugno 2001)

Pare opportuno e interessante esaminare la questione relativa all'obbligo contributivo dopo la scadenza del quinquennio previsto dall'articolo 4 del Regolamento n. 282 del 1986. La predetta norma transitoria è scaduta, come già visto, dal 1° aprile 2001 e, per gli iscritti ad altra forma obbligatoria di previdenza o titolati di pensione, dal 30 giugno 2001. Dopo la scadenza, la situazione sul piano dell'obbligo contributivo alla gestione separata è la seguente:

- i soggetti con più di 65 anni di età, che iniziano a svolgere l'attività, hanno l'obbligo di iscriversi alla gestione separata;
  - gli iscritti, che hanno compiuto 65 anni di età durante il predetto quinquennio e non hanno chiesto la cancellazione, non possono più cancellarsi;
  - i soggetti che cessano l'attività lavorativa e non hanno raggiunto il diritto alla pensione, non possono più chiedere il rimborso dei contributi versati.
- Occorre, però, effettuare le seguenti precisazioni:
- i soggetti che avevano più di 65 anni di età durante il predetto quinquennio e si sono avvalsi della facoltà di non iscriversi alla gestione separata, non devono ripetere l'esercizio della facoltà di non iscrizione una volta scaduto il quinquennio, in quanto resta valida l'opzione già esercitata;
  - i soggetti che hanno compiuto 65 anni di età durante il quinquennio e si sono cancellati dalla gestione separata, non hanno l'obbligo di iscriversi nuovamente.

### PENSIONI!

Nello scorso numero del Dirigente D'azienda abbiamo pubblicato un articolo di Pier Carlo Cargnel, dal titolo *Pensioni! La Costituzione tradita* e nel sottotitolo *“Perché non possiamo più accettare il ridotto adeguamento all'attuale costo della vita”*. L'articolo, pubblicato con evidenza e richiamato in copertina, trattava un argo-

mento fortemente sentito non solo dalle categorie, tant'è che è stato oggetto di analisi da parte della Stampa dell'8 marzo 2004 (articoli firmati da Alfredo Biondi e Filippo de Jorio), di cui siamo lieti di riprendere il titolo: **Illegali le pensioni che non si adeguano al costo della vita** e, in occhio, **“sentenza della Corte Costituzionale su ricorso della Consulta dei pensionati, che interessa 18,5 milioni di persone.** □

### Le sedi INPS di zona subentrate agli uffici di Roma dell'ex-INPDAl

La segreteria della Direzione Generale di FEDERMANAGER comunica: l'INPS informa che gli **Uffici previdenziali dell'ex Inpdai presso viale delle Provincie 196 in Roma, non sono più attivi.**

I contribuenti, aziende e assicurati, e, soprattutto i pensionati, dovranno quindi rivolgersi alle sedi Inps delle zone di residenza, per avere informazioni e

per il disbrigo di ogni tipo di pratica.

Solo le aziende interessate dalle procedure di contestazione della regolarità contributiva per gli anni 1988-1999 potranno invece inviare comunicazioni alla Direzione Centrale Contributi, Area recupero crediti, gestione ex Inpdai, via Ciro il Grande 21, Roma, oppure al numero di fax 06-59054888.

La trattazione delle pratiche relative alle nuove regolarizzazioni, o, comunque, ai periodi successivi al 1999, avverrà **normalmente** nelle sedi Inps di zona. □

## Prepararsi al cambiamento, anticipando la sperimentazione di percorsi nuovi e diversi

# E se l'azienda ristruttura...?

**Sergio Favero**

“**Unindustria**”, il periodico dell'Unione Industriale di Alessandria, nel numero di novembre 2003 pubblica un interessante articolo “*Quando l'azienda ristruttura*”, di Pinuccia Gatti e Fabio Fornaro, sul tema dell'*outplacement*, partendo dai problemi specifici che il management deve affrontare, oltre alle azioni di ristrutturazione dei processi produttivi.

Gli autori mettono in evidenza, molto giustamente, un aspetto poco considerato, di natura intangibile, che rende più difficile la ricerca di soluzioni: un processo in cui intervengono fattori critici di natura socio-psicologica: “*Il presupposto fondamentale è comprendere che il rapporto instaurato con l'azienda, soprattutto se dura da tempo, è anche una relazione di natura emotiva, che coinvolge la sfera dei sentimenti della persona. L'azienda non è solo il luogo in cui si percepisce uno stipendio a fronte di ore di lavoro, ma è anche un importante componente della propria identità sociale. Il lavoro è una parte di vita, di storia e spesso di tradizione familiare, oltre ad essere un luogo primario di relazione sociale. È una relazione affettiva a pieno titolo, che si deteriora quando l'azienda decide unilateralmente di chiudere il rapporto, avviando un processo di separazione, sia pure con i relativi ammortizzatori sociali*”.



Ma se tutti questi fattori valgono per i nostri collaboratori, a maggior ragione valgono anche per noi, quando dobbiamo affrontare in prima persona l'*outplacement* per la nostra ricollocazione.

La tanto decantata “*flessibilità*” è un dato con cui difficilmente riusciamo a fare i conti: quella che affermiamo essere un'opportunità per i giovani (magari

Il vedersi rifiutare perché “*si preferiscono*” altri più giovani (che quindi costano di meno, in termini economici, all'azienda), si comprende molto bene il senso di frustrazione, depressione, autosvalutazione e isolamento, che ne deriva.

anche per i nostri figli), è inaccettabile per noi, in quanto il contesto socio-economico in cui viviamo, la famiglia, i figli con i loro legami affettivi e in definitiva, le relazioni umane nel loro complesso, possono essere fattori frenanti.

Se aggiungiamo anche (e soprattutto) l'età anagrafica, che preclude, di fatto, l'accesso a tutta una serie di nuovi scenari e relative prospettive; il vedersi rifiutare perché “*si preferiscono*” altri più giovani (che quindi costano di meno, in termini economici, all'azienda), si comprende molto bene il senso di frustrazio-

ne, depressione, autosvalutazione e isolamento, che ne deriva.

Il problema di fondo è che non siamo preparati al cambiamento e, meno che mai, ai cambiamenti continui; cerchiamo disperatamente di conservare lo “*status quo*”, illudendoci di essere indispensabili nell'organizzazione aziendale, di avere acquisito, con le nostre competenze e con il nostro passato professionale, meriti nei confronti dell'alta direzione aziendale, senza renderci conto che la distanza che separa gli obiettivi aziendali dai nostri personali è destinata inevitabilmente ad aumentare nel tempo.

Sembra che non ci rendiamo conto che le competenze manageriali che possediamo sono, a volte, molto lontane da quelle del “*general management*” (legate alla responsabilità del raggiungimento dei mutati e nuovi obiettivi aziendali). Non abbiamo fatto nulla in termini di formazione personale per colmare questa distanza, o perché in azienda vi erano sempre cose apparentemente più importanti da fare, piuttosto che partecipare ai corsi, o perché non avevamo fiducia nei corsi stessi e sicuramente questo penalizza pesantemente la possibilità di ricollocazione all'interno dell'azienda.

L'articolo termina dicendo che la “*...ristrutturazione aziendale richiede un salto qualitativo nella cultura aziendale e implica capacità di anticipazione di problemi, unita al coraggio di sperimentare percorsi nuovi e diversi*”. Se queste cose valgono per l'azienda, a maggior ragione dovrebbero valere anche e soprattutto per noi. Dobbiamo scrollarci un po' di quella presunzione che sembra essere in ognuno di noi e riflettere che il problema della ricollocazione non può capitare solo agli altri, ma... anche a noi. □

**Anche i dirigenti responsabili di cadute apparentemente improvvise**

## **Come tutelarci da tanti disastri d'impresa?**

*Concorrenza spietata, scarsa innovazione, facile accesso al credito: queste le cause principali di cadute apparentemente improvvise. Molti gli strumenti di controllo, ma più che reprimere è necessario radicare l'etica dell'impresa. Gli attori di questo processo sono i professionisti, gli imprenditori, ma anche i dirigenti.*

---

**Claudio De Rosa**

---

**G**li sviluppi del caso Parmalat mi offrono lo spunto per altre considerazioni su un fenomeno che sta assumendo proporzioni allarmanti.

Un primo spunto di meditazione è la divaricazione fra la eccellente gestione operativa e la disastrosa gestione finanziaria.

Sempre più spesso le imprese, pressate da una concorrenza spietata, cercano la soluzione ai propri problemi economici in azzardate diversificazioni (magari ammantandole di passione sportiva).

Invece di investire nell'innovazione o di affrontare settori sinergici con la loro missione, tentano scorciatoie apparentemente più allettanti sul breve termine, ma che, alla lunga, si possono tradurre in "sanguisughe" della casa madre. Gli aspetti finanziari non sono più funzionali per il "core business", ma diventano l'obiettivo principale per il governo dell'impresa, che risulta così snaturata e quindi incapace di coltivare competenze eccellenti.

Un altro spunto di meditazione è il difetto di controllo della globalizzazione. Da un lato, come già detto, essa crea una concorrenza insostenibile sul piano dei costi del lavoro, secondo gli standard nazionali; ma, soprattutto, essa agevola enormemente l'internazionalizzazione dell'impresa e la proliferazione di gruppi dalle attività più varie e dalle compartecipazioni più complicate (e quindi suscettibili delle più fantasiose manipolazioni).

Infine, un ultimo punto di meditazione è la disparità di accesso al credito, trattato dagli istituti preposti con eccessiva ed anche colpevole leggerezza nei riguardi delle grandi imprese e pesantemente selettivo per le medie e piccole imprese.

Per alleviare il peso di queste distorsioni, può essere utile colpire pesantemente le devianze e le strumentalizzazioni improprie (purché la penalizzazione sia completa, immediata e certa), ma ancor meglio sarebbe intervenire con misure preventive. Si dovrebbe vagliare attentamente, da parte dello Stato, ma anche delle orga-

nizzazioni di imprenditori, di lavoratori e di risparmiatori, la proliferazione di imprese di un gruppo, specialmente in strani paradisi fiscali e per attività poco coerenti con la missione originaria; si dovrebbero, in tali casi, accentuare le misure di tutela e di garanzia di continuità sulle attività della casa madre; si dovrebbero tenere sotto controllo i finanziamenti, in modo che vengano concessi con equità e che ad essi corrisponda un reale impiego produttivo; sarebbe indispensabile un controllo attento delle commissioni di cariche ed interessi tra impresa e finanza.

Deve essere ben chiaro che, quando si parla di controllo, non s'intende la lettura acritica di dati forniti dall'interessato: è necessario creare organi di controllo (selezionati negli organi rappresentativi di categoria e di settore) pienamente responsabili e competenti, con potere di definire e controllare i para-

metri di riferimento, con autorità di accesso ai dati ed alle fonti, con possibilità di attivare gli organi sanzionatori.

Ma, più che reprimere, è necessario formare e radicare

la cultura dell'etica dell'impresa, come strumento per assicurare la stabilità economica e la credibilità del "sistema paese".

Restando nel campo strettamente economico, gli attori di questo processo sono i professionisti, gli imprenditori, ma **anche e, più ancora di altri, i dirigenti**.

Nel bene e nel male, i dirigenti sono sempre **protagonisti**, come dimostrano anche questi casi, nei quali coesistono gestioni operative eccellenti e gestioni economiche deleterie.

È necessario inculcare nei dirigenti la coscienza che "agire per il meglio paga" e che si deve attuare una "efficace forma partecipativa al controllo dei processi aziendali", con azioni protettive che invoglino a contrastare le devianze ed evitino fermamente la penalizzazione degli onesti.

Se non ora, quando? □

