



**Occorre un fronte comune contro la malvagità e la violenza assassina più diffusa, anche nel nostro Paese...**

## Non c'è soltanto il terrorismo da combattere

**Antonio Coletti**

**O**rmai da parecchi mesi – praticamente dal terribile attentato dell'11 settembre 2001 a New York – tutto il mondo sta vivendo un periodo in cui non regge più la possibilità di vita tranquilla, ma nel quale – dovunque ed in qualsiasi ora del giorno o della notte – avvengono furti, rapine, uccisioni e persino stupri ed azioni di perversa sessualità.

La situazione sta peggiorando di settimana in settimana: tutto il mondo, salvo limitate aree di permanente tranquillità, è costretto, da giornali, riviste, radio e televisioni, ad aggiornarsi sul versante del "male". Ogni giorno, la lettura del giornale e il resoconto della televisione si trasformano in una cronaca di cose malvagie, fonti perenni di dolori, di tristezza, di calcolo delle cattiverie vissute da chi si è trovato nel campo del "male", il più delle volte senza averne colpa diretta.

E, come se non bastassero le azioni di pura malvagità, si aggiunge – in molti Paesi e, specialmente, nel "nostro" – l'effetto negativo di un infinito ripetersi di aumenti del costo della vita, che, nella realtà vissuta, non sono neppure oggetto di esame da parte della classe politica, quasi dovunque orientata a proteggere gli interessi di chi ne fa parte (e non, certamente, delle popolazioni dedite al lavoro per trarne il reddito indispensabile per sopravvivere).

Questo quadro – che, a parere di chi scrive, è sempre più causa di malumore e di sofferenze... – non può essere continuato con il peggioramento constatato negli ultimi anni. Sembrerebbe naturale un cambiamento di volontà e di corrispondente comportamento da parte di tutti: ma, fino ad oggi, non si è vista alcuna tendenza contraria e, con tutta sincerità, non pare lecito prevedere il miglioramento che da più parti sembra essere augurato. Eppure...

\* \* \*

**E**ppure, nonostante tutto, si sente dentro l'animo di ciascuno di noi una speranza, come un piccolo fuoco che aumenta, nell'intimo, la fiducia del

ritorno al pensiero di parecchi anni or sono, quando – finita la seconda guerra mondiale – l'Italia e i suoi cittadini si sentirono risvegliare i più sani principi: il **lavoro** e, congiuntamente, il **senso di onestà** di ciascuno. Questi – e solo questi – furono gli elementi fondamentali con i quali il nostro Paese seppe risorgere e conservare, per un periodo di tempo pluriennale, posizioni di primo piano sia sotto l'aspetto economico, sia per il sistema di vita nell'interno dell'Italia.

In questa direzione e con questi sani principi di "lavoro" ed "onestà", vorremmo essere convinti di poter risalire la china sdruciolevole e pericolosa nella quale stiamo trascorrendo questi anni di inquietudine. Ci rendiamo conto che non è dalla classe politica attuale che può provenire lo stimolo al miglioramento del sistema. Ma – nonostante questa riflessione – vogliamo

credere alla volontà ed all'intelligenza dei nostri concittadini: ci auguriamo che in questa strada tutti vogliano proseguire, abbandonando le abitudini insopportabili per una vita civile e rispettando gli stimoli morali del nostro intelletto.

Nel numero precedente abbiamo ripreso, da "Progetto Manager", il documento del nostro Presidente federale Lazzati circa la "**indispensabilità dell'etica professionale dei dirigenti**", che avevamo condiviso in pieno. In questo numero, invece, riprendiamo un analogo intervento dell'attuale Presidente della CIDA, Giorgio Rembado, che tratta, con concetti analoghi, gli stessi argomenti espressi da Lazzati. Invitiamo i colleghi a rileggere quanto scritto da Federmanager e CIDA: anche se ripetuti, sono concetti importanti per chi esplica funzioni di "**dirigente d'azienda**".

Arrivederci al prossimo numero.

### Assemblea annuale di Alessandria e Torino: rinviate le cronache al prossimo numero

**M**entre il giornale sta per andare in stampa si sono svolte le Assemblee annuali dei Sindacati di Alessandria (7 maggio) e di Torino (8 maggio). Non volendo ritardare l'uscita del numero di maggio, pubblichiamo integralmente nell'interno le Relazioni dei rispettivi Consigli, riservandoci di dare la cronaca delle riunioni nel numero successivo.

Accenniamo appena che entrambe le Assemblee, al di là dei fini strettamente statuari, sono state ravvivate dagli interventi di personalità esterne ai Sindacati territoriali interessati. Prendendo spunto da un passo della Relazione letta dal Presidente di Alessandria Favero, è intervenuta la collega Michela Marguati, presidente dei giovani imprenditori locali, che ha aperto un dibattito sul ruolo della categoria, nel mondo della globalizzazione.

A Torino, invece, in apertura è stato interessante il confronto programmatico sul "futuro della Città"; iniziato con la relazione del presidente del Sindacato Torinese. Piercarlo Cargnel, nella quale, in sintesi, si è posto in evidenza che il rilancio della Città richiede una maggiore valutazione della possibilità di crescita di Torino e della industria locale, sulla base di un consenso di tutte le forze politiche e del lavoro, nel cui ambito i Dirigenti sono pronti a dare il loro contributo.

Dopo il Presidente del Sindacato Torinese, il Sindaco della città, Sergio Chiamparino, ha svolto un ampio intervento, nel quale ha riassunto la realtà delle molte iniziative che sono state nel frattempo promosse per valorizzare il capoluogo torinese, sia nel campo industriale e commerciale, sia in quello di forte incentivazione delle occasioni sportive, tra cui le gare alpine delle prossime Olimpiadi e, per tradizione di vecchia data, la serie di vittorie delle squadre di calcio cittadine.

Con l'occasione sono state consegnate targhe ricordo ai colleghi con 42 anni (e oltre) d'iscrizione al nostro Sindacato. □



**N**on sembra corretto, a parere di chi firma l'editoriale, astenersi dal dare informazioni ai colleghi, sia pure in breve sintesi, su quanto è stato deciso, con votazione del Consiglio dell'APDAI, nella riunione convocata nella sede dell'Associazione Torinese per il tardo pomeriggio di lunedì 10 maggio 2004.

L'argomento trattato nella riunione concerneva la proposta – approvata nella precedente settimana dal Consiglio dell'Unione Regionale (l'UPDAI) – di procedere alla convocazione dell'**Assemblea Regionale, fissata per il 3 luglio p.v. ad Alessandria** e, nello stesso tempo, la proposta (avanzata dal Presidente Cargnel, ma poi, ritirata) di approvare una "**autosospensione**" dell'APDAI dalla partecipazione all'attività dell'Unione Regionale, che avrebbe provocato difficoltà per lo svolgimento dell'Assemblea dell'UPDAI, ma, in ogni caso, avrebbe consentito risparmi di spese a carico dell'APDAI.

Nell'adunanza di lunedì 10 maggio del Consiglio APDAI, veniva ripresentata la proposta dell'"**autosospensione**" della stessa APDAI dalla partecipazione all'attività dell'Unione Regionale, giustificandola con la necessità di evitare spese inutili a carico dell'APDAI, anche per la difficoltà di procedere ad una revisione dello Statuto dell'UPDAI, in presenza di opinioni difformi nell'ambito regionale sulle modifiche statutarie (che potrebbero anche essere condizionate dal prossimo Congresso della Federmanager, previsto per la fine del 2004 (o per l'inizio del 2005).

\* \* \*

**L**a sera di lunedì 10 maggio u.s., il Consiglio dell'APDAI era, almeno all'inizio, pressoché al completo del numero dei presenti (circa 40).

Nella riunione veniva ripresentata la proposta di "**autosospensione**" dell'APDAI nei confronti dell'Unione Regionale, con decorrenza immediata, ma con durata limitata sino allo svolgimento del Congresso Federale.

I colleghi presenti al Consiglio dell'APDAI del 10 maggio si sono allora divisi in due gruppi: il primo comprendeva i colleghi favorevoli alla proposta dell'"**autosospensione**" dell'APDAI verso l'UPDAI; il secondo, invece, riteneva di non condividere l'"**autosospensione**" dell'APDAI, che avrebbe potuto avere effetti negativi sulla coesione del-

l'Unione Regionale, soprattutto per la prevedibile difficoltà di aperta collaborazione tra l'Associazione torinese e le Associazioni provinciali del Piemonte (la prima, che raggruppa oltre 6000 soci; le seconde, che, in sei sedi diverse, non possono raggruppare più di 2400 soci).

Si sono così create, in seno al Consiglio APDAI, due opinioni contrapposte, entrambe convinte di propugnare tesi giustificate:

- la prima, dopo una serie di interventi, riteneva di approvare l'opinione del Presidente e, ovviamente, predisponeva una "*mozione*" da porre in votazione;

- la seconda, effetto di un'altra serie di interventi, si dissociava dalla proposta dell'autosospensione e, seguendo l'intervento di altri colleghi – compreso quello del direttore responsabile del periodico "Dirigente d'Azienda" – si proponeva di evitare i possibili effetti invece negativi dovuti all'"**autosospensione**", per condividere invece l'intento di conservare l'unità delle Associazioni partecipanti all'UPDAI, anche mediante colloqui e incontri fra i Sindacati presenti nell'Unione e fra le diverse ipotesi prospettate per proporre miglioramenti alle norme di Statuto.

Le votazioni, effettuate con modalità palesi ed appello nominale dei votanti, hanno dato luogo a questi risultati:

- la prima mozione ha riportato:

15 voti favorevoli,

14 voti contrari,

1 astenuto;

- la seconda mozione contraria alla precedente ha ottenuto:

14 voti favorevoli;

15 voti contrari;

1 astenuto.

Con i risultati anzidetti, il Consiglio dell'APDAI ha preso atto che è stata approvata la prima mozione, che, per 1 solo voto di differenza, su 30 votanti, viene adottata dall'APDAI nei confronti della partecipazione all'Unione Regionale del Piemonte (UPDAI), con decorrenza immediata ed effetto sino al prossimo Congresso federale.

Per quanto riguarda il mio atteggiamento personale, non posso dimenticare che in passato ho ricoperto continuamente, per oltre 15 anni, la carica di Presidente dell'Unione Regionale Piemontese, senza aver mai avuto occasioni di contrasto con altri emeriti colleghi; ma,

anzi, promuovendo iniziative per migliorare i servizi di assistenza e consulenza prestati ai Sindacati partecipanti ed ai loro soci. Ritengo, perciò, di essere in grado di valutare con serenità le possibili convergenze di opinioni all'interno dell'Unione, con lo scopo di assicurare efficienza e armonia di rapporti tra il capoluogo e le province aderenti all'UPDAI.

Non vorrei essere frainteso se ricordo che a suo tempo sono stato insignito di una carica che mi rende onore per il servizio per tanti anni prestato come Presidente, e dall'altra mi investe di responsabilità e quasi di benevola rappresentanza.

Ed è in questa veste di "*Presidente onorario*" che mi sento autorizzato a rammentare che l'**Unione Regionale non è solo uno strumento geografico di raccordo di servizi e di base per le indicazioni dei candidati alle cariche federali, ma il collante ideale per coloro che prestano un'attività comune e che stentano ad affermarsi come categoria a pari diritti degli altri lavoratori.**

È uno dei tanti punti che il Presidente Nazionale Lazzati ha toccato durante il suo intervento all'Assemblea di Torino.

Riprendo il suo appello all'unità dei dirigenti e alla nostra presenza fuori dell'azienda.

Il Sindacato è la prima di queste sedi esterne di confronto. Se non ci mettiamo d'accordo fra di noi, com'è possibile supporre che sapremo convincere gli altri? □

**P.S.** Desideriamo informare i colleghi che, nella stesura delle informazioni sopra riportate, era compresa – per doverosa ampiezza di notizie – la pubblicazione del testo delle mozioni presentate al Consiglio APDAI del 10 maggio u.s.

La Giunta dell'APDAI tuttavia, convocata per il 12 maggio dal vice-Presidente dell'Associazione, il collega Besenzone, in assenza del Presidente Cargnel per motivi di salute, ha ritenuto di non consentire la pubblicazione di "atti" o "documenti" che dovrebbero rimanere riservati nell'ambito degli organi statuari dell'APDAI.

Pur non condividendo l'opinione della Giunta, che si è dichiarata concorde con il Vice-Presidente, ho preso atto dell'invito rivoltomi per evitare la pubblicazione del testo

# Editoriale



delle mozioni. I colleghi che intendessero averne conoscenza possono rivolgere la richiesta direttamente alla Segreteria dell'APDAI, che provvederà all'invio con l'autorizzazione del Direttore dell'Associazione.

L'informazione avrebbe forse trovato collocazione più idonea nelle "Cronache"; ma la decisione, confermata dalle

votazioni espresse dai Consiglieri può avere rilievo e destare attenzione maggiore in chiusura dell'editoriale, tanto più se l'invito a leggere (ed a riflettere) viene diffuso dall'organo di informazione che è stato istituito circa 25 anni fa dall'Unione Regionale del Piemonte, che fin dall'inizio della sua esistenza è stato diretto da chi scrive l'editoriale,

con l'assistenza del Condirettore Andrea Rossi, entrambi impegnati a fornire ai Soci dell'UPDAI notizie ed informazioni di ogni genere, con continuità e, in particolare, con aperta collaborazione con gli organismi sindacali della categoria.

An.Co.



## RICONOSCIMENTI

### Piemonte regione europea 2005

Il Presidente della Regione, **Enzo Ghigo**, e il presidente dell'organizzazione "The European region of the year", **Xavier Tudela**, hanno firmato l'accordo che nomina il Piemonte "**Regione europea dell'anno 2005**". Lo stesso tipo di riconoscimento è andato alla regione di Kiev, in Ucraina. "La regione europea dell'anno – dice Tudela – è una iniziativa che si pone l'obiettivo di aumentare la conoscenza e il riconoscimento delle peculiarità europee". La Regione cercherà di sfruttare al meglio questo riconoscimento. "Il Piemonte – assicura Ghigo – intende cogliere questa occasione per organizzare, coinvolgendo le Province e i Comuni, una serie di iniziative in grado di valorizzare le proprie eccellenze. Un esempio potrebbe essere il rafforzamento a livello politico ed economico delle zone interessate dal Corridoio Cinque, che, partendo dalla Spagna e passando per la Pianura Padana, raggiungerà proprio Kiev".

(da *Piemonte Informa*)



## 60 anni fa Omaha Beach

*Più che un ricordo, un richiamo per i molti che oggi – giustamente – accusano gli americani di ogni inimmaginabile malvagità. Tuttavia, giusto 60 anni fa, in quel memorabile D-day – il 6 giugno 1944 – sbarcarono a OMAHA BEACH, ovvero in Normandia, circa un milione di americani. Ognuno faccia le proprie riflessioni.*

*Foto ripresa da Historia-Thematique, un mensile francese, che titola il fascicolo speciale "Les soldats de la liberté", dedicato ai 100 giorni che hanno cambiato il mondo.*



## Dalla Federazione

### Rinnovo cariche degli organi di Federmanager e di Enti collaterali, in scadenza nel 2004

La Federmanager, con circolare dell'11 marzo u.s., ha trasmesso alle Associazioni sindacali territoriali il prospetto riepilogativo delle cariche federali e di Enti collaterali, in scadenza nel corso del corrente anno.

Per quanto concerne, in particolare, il rinnovo delle cariche degli Organi federali, si ricorda che, in base alla delibera assunta dal Consiglio Nazionale in data 21-22 novembre 2003 – vedi Circolare federale n. 1816 del 5 dicembre 2003 – **si è previsto un Congresso nazionale, da convocarsi in via straordinaria, per procedere alla revisione dello Statuto federale e, conseguentemente, è stata, altresì, stabilita una prorogatio degli attuali Organi federali, in scadenza a ottobre 2004, di tre mesi.**

La prevista riunione del Congresso Nazionale per la revisione dello Statuto federale, naturalmente, nel rispetto dell'iter approvato dal Consiglio Nazionale, è stata programmata per i giorni 6-7 novembre 2004.

Si ricorda che i delegati al predetto Congresso, sulla base di quanto disposto dal vigente Statuto, sono i componenti attualmente in carica, i cui nominativi sono stati indicati dalle Unioni regionali in occasione del Congresso Nazionale di insediamento, tenutosi a Roma il 18 ottobre 2001. Ai sensi dell'art. 21, comma 3, dello Statuto federale, infatti, il mandato dei delegati al Congresso nazionale si estende a ogni Congresso straordinario che venga comunque tenuto, prima del Congresso ordinario del triennio successivo.

Si fa presente, altresì, che, invece, il Congresso nazionale ordinario per procedere al rinnovo delle cariche degli Organi di Federmanager, cui dovranno partecipare i nuovi delegati che saranno indicati dal territorio per il prossimo mandato triennale sarà indetto, orientativamente, entro il mese di febbraio 2005.

Naturalmente, nell'allegato prospetto sono indicati gli Organi e Organismi federali da rinnovare sulla base dell'attuale Statuto, che sono, pertanto, suscettibili di modificazioni in relazione ai contenuti della revisione statutaria che verrà deliberata dal Congresso nazionale, convocato in via straordinaria nel prossimo mese di novembre.

### Scadenario delle cariche da rinnovare nel 2004

#### FEDERMANAGER

Organi e organismi da rinnovare	Data di scadenza (*)	Organo o Organismo competente all'elezione o nomina
Congresso nazionale (Delegati)	ottobre 2004	Unioni Regionali
Congresso nazionale (Componenti)	ottobre 2004	Unioni Regionali
Rappresentanti delle Associazioni o dei sindacati territoriali (art. 24, comma 3, dello Statuto federale)	ottobre 2004	Sindacati o Associazioni
Presidente	ottobre 2004	Congresso Nazionale
Vice Presidente	ottobre 2004	Congresso Nazionale
Tesoriere	ottobre 2004	Congresso Nazionale
Collegio Nazionale Proviviri	ottobre 2004	Congresso Nazionale
Collegio Naz. Revisori dei Conti	ottobre 2004	Congresso Nazionale
Giunta Esecutiva	ottobre 2004	Consiglio Nazionale
Commissione sindacale	ottobre 2004	Consiglio Nazionale
Commissione previdenza	ottobre 2004	Consiglio Nazionale
Commissione studi	ottobre 2004	Consiglio Nazionale
Comitato coord. dirig. pensionati	ottobre 2004	Consiglio Nazionale

(\*) in prorogatio di tre mesi in base alla delibera assunta dal Cons. Naz. del 21-22/11/2003 (Congresso Nazionale ordinario: febbraio 2005)

#### ENTI COLLATERALI

Previdai	Data di scadenza	Organo o Organismo competente all'elezione o nomina
Assemblea (n. 5 componenti)	giugno 2004	Giunta Esecutiva
Fondazione IDI	Data di scadenza	Organo o Organismo competente all'elezione o nomina
Vice Presidente (*)	ottobre 2004	Consiglio Nazionale
Consiglio di amministrazione (n. 4 componenti)	ottobre 2004	Consiglio Nazionale
Collegio dei revisori dei conti (n. 1 componente)	ottobre 2004	Consiglio Nazionale

(\*) vige l'alternanza della carica

Dirigente d'Azienda si riserva di pubblicare nei prossimi numeri ulteriori comunicazioni, che la Federmanager renderà note per la presentazione delle candidature in termini di tempo connessi con le previste elezioni.

## Federmanager per il rilancio dell'industria chimica in Italia

### Comunicato stampa

Le aree chimiche sono una delle risorse strategiche del Paese. Ma per rilanciare l'industria chimica occorrono sgravi fiscali permanenti in grado di incentivare in particolar modo la ricerca.

È la posizione espressa dalla Federmanager – la Federazione dei dirigenti industriali – nel corso del convegno workshop *“Italia: quale industria senza chimica?”*, che si è tenuto a Milano alla presenza di Edoardo Lazzati, Presidente Federmanager, Giorgio Corradini, Coordinatore della Commissione Nazionale del settore chimico di Federmanager, Vittorio Maglia, Chief Economist Federchimica, Attilio Fiore, Coordinatore dell'Osservatorio Nazionale per la chimica del Ministero delle Attività produttive e Bruno Tabacci, Presidente della Commissione Attività Produttive della Camera dei Deputati.

*“La creazione di consorzi che vedano la partecipazione delle pmi del settore chimico, inserite in una determinata area geografica, le amministrazioni locali e i centri di ricerca pubblica, costituisce l'opportunità di realizzare strumenti organizzati per sviluppare la ricerca, unico mezzo per garantire un futuro all'industria chimica nel nostro paese”* – ha affermato Giorgio Corradini, Coordinatore della Commissione Federmanager per il settore chimico, che ha poi così continuato: *“L'industria chimica italiana ormai è costituita essenzialmente da PMI strutturalmente non attrezzate. È quindi necessario incrementare l'innovazione creando una realtà industriale chimica composta da PMI inserite in un sistema orientato alla ricerca e sviluppo e in grado di competere anche con le aziende multinazionali”*.

*“Su questa nostra proposta è necessario creare subito un tavolo di lavoro, a cui partecipino tutte le componenti sociali. Come dirigenti industriali, siamo pronti a mettere a disposizione del progetto la nostra esperienza specifica”*.

A sua volta, il Presidente della Commissione Attività Produttive alla Camera dei Deputati, Bruno Tabacci, ha dichiarato: *“Condivido la posizione espressa dalla Federmanager*

*È necessario intervenire attraverso strumenti di politica industriale sui punti nevralgici, che rendono competitivo il sistema: infrastrutture, finanza e sistema bancario, ricerca e sviluppo. La ricetta sta nel prevedere sgravi fiscali permanenti a favore delle pmi di questo settore industriale, che possano incentivare in particolar modo la ricerca”*.

Infine, Vittorio Maglia, chief Economist Federchimica, ha voluto puntualizzare la necessità di un rapporto più stretto tra il settore chimico e le Università, mentre Attilio Fiore, Coordinatore dell'Osservatorio Nazionale per la chimica del Ministero delle Attività produttive, ha offerto una ulteriore conferma: da una ricognizione effettuata nel 2002 dall'Osservatorio, è emerso che le aree chimiche sono una delle risorse strategiche”. □

## Trattative per il contratto collettivo di lavoro per i dirigenti di aziende industriali

**N**onostante lo scorrere di settimane – durante le quali i gruppi di lavoro di Federmanager e Confindustria si sono incontrati più volte, risolvendo alcuni problemi e rinviando a successive riunioni l'approfondimento di altri istituti – la trattativa non è ancora giunta vicina al traguardo finale, che, come è ben noto, dovrebbe comprendere anche le proposte da sottoporre al Governo per la riforma degli ammortizzatori sociali, nonché la indicazione del trattamento minimo complessivo di garanzia, da riservare a tutti i dirigenti.

L'intera situazione – in tutti i suoi aspetti, nei punti acquisiti e negli impegni che le parti riterranno di assumere, sarà oggetto di ulteriore esame e valutazione da parte della Delegazione negoziale, nel corso degli incontri già previsti sin dalla metà di aprile. Analogo esame, sia pure con riserva di successive decisioni, è stato compiuto dal Consiglio Nazionale, nella riunione tenuta il 18-24 aprile: in tale circostanza il Consiglio ha confermato le direttive sinora seguite dalla Delegazione negoziale, che si richiamano agli impegni inseriti nell'accordo sottoscritto dalle parti il 26 marzo 2003.

Ci auguriamo di poter fornire al più presto notizie dettagliate sulla conclusione delle trattative (vedi pag. 46).

## Avviso ai colleghi da Banca Manager a Banca Fineco

Si informano i colleghi già titolari di rapporti finanziari con Banca Manager che, dopo la conclusione della convenzione con la Banca Fineco, è stato avviato un processo di sostituzione dei promotori finanziari collegati con Banca Manager, mediante affidamento di analogo incarico a promotori speranti per conto di Banca Fineco.

La Banca Fineco ha pertanto reso noto che i precedenti promotori dipendenti da Banca Manager non sono più autorizzati ad operare per la Banca predetta, mentre l'incarico è oggi attribuito esclusivamente a promotori della Banca Fineco, che – al momento attuale, per quanto riguarda i dirigenti di aziende industriali piemontesi – sono stati indicati dalla Banca Fineco nelle persone seguenti:

**Elenco managers delegati per la pianificazione delle relazioni con Federmanager:**

- 1) per le Federazioni di Alessandria e Asti: Fabio Marchisio - tel. 335/266349 - mail: fabio.marchisio@finecocity.it
- 2) per le Federazioni di Biella e Aosta: Paolo Fiorio -tel. 335/7893939 - mail: paolo.fiorio@finecocity.it
- 3) per la Federazione di Torino: Maurizio Doglioli - tel. 335/7893972 - mail: maurizio.doglioli@finecocity.it
- 4) per la Federazione di Cuneo: Giuseppe Massaro - tel. 347/2645275 - mail: giuseppe.massaro@finecocity.it
- 5) per le Federazioni di Novara e Vercelli: Francesco Lomanto - tel. 335/5814517 - mail: francesco.lomanto@finecocity.it –

Ovviamente, la Banca Fineco si riserva di comunicare eventuali cambiamenti delle persone incaricate della pianificazione dei rapporti tra Federmanager e Banca Fineco. Allorché si procederà a variazioni di incarichi, le comunicazioni della Banca Fineco saranno trasmesse ai colleghi interessati. □



## Dalla Confederazione

### La risorsa manageriale per il rilancio del Paese

Riprendiamo dall'editoriale di CIDA-News – diramato alle Associazioni territoriali delle Federazioni di categoria aderenti alla CIDA – l'articolo a firma dell'attuale Presidente Confederale, Giorgio Rembado, il cui contenuto è in gran parte coerente con l'articolo di Edoardo Lazzati, pubblicato su "Progetto Manager" del mese di marzo (già ripreso da "Dirigente d'Azienda" nel numero precedente quello odierno).

Premesso che il titolo sopra indicato è quello con cui si apre l'editoriale della CIDA, proseguiamo con il testo redatto dal Presidente Confederale:

Confusa del coro degli SOS, che denunciano ogni giorno la perdita di competitività del Paese, l'opinione pubblica – tra tanto parlare di rilancio economico e di un nuovo assetto produttivo – quasi mai viene stimolata a considerare un aspetto fondamentale del problema: il ruolo cruciale giocato dalla dirigenza, il soggetto che più di ogni altro è concretamente responsabile di assicurare alle imprese, e all'intero sistema economico, crescita e innovazione.

Il ruolo strategico che la risorsa manageriale può svolgere per il rilancio del Paese rende difficile da accettare, a nostro giudizio, l'autentico spreco, cui assistiamo ormai da troppi anni. Ci riferiamo alle *espulsioni dei dirigenti cinquantenni dalle imprese*, sacrificati spesso sull'altare di una politica aziendale, ossessionata dal controllo dei costi e dai profitti di breve periodo.

È tempo che le istituzioni si rendano conto che il pieno riutilizzo dei dirigenti espulsi dal ciclo produttivo (si pensi che nel solo settore industriale ne vengono licenziati ogni anno circa 4000) costituisce una misura di politica industriale e non di solo sostegno alla occupabilità.

Nell'attesa di una sua valorizzazione, attraverso la creazione di ammortizzatori sociali specifici e intelligenti politiche attive del lavoro, possiamo tuttavia ipotizzare soluzioni di breve attuazione a sostegno dello sviluppo.

**Pensiamo ad incentivi per l'attività consulenziale, che i dirigenti potrebbero prestare nella fase di avvio di un'impresa.**

**Pensiamo alla complessa questione del passaggio generazionale, dove l'intervento delle istituzioni pubbliche potrebbe favorire con adeguati strumenti normativi e fiscali l'ingresso di tali figure manageriali** (o, ancora, un loro possibile utilizzo in attività formative).

*Pensiamo, infine, all'evoluzione del ruolo manageriale in imprenditore: un passaggio che porterebbe il dirigente ad assumere una responsabilità diretta nella conduzione delle imprese, tramite il controllo di una quota del capitale, salva-*

guardando, così, la loro capacità di gestione. Soltanto una rinnovata attenzione del legislatore e, in generale, delle istituzioni, per tale capitale intellettuale potrà garantire le condizioni necessarie per lo sviluppo del nostro sistema economico.

**Giorgio Rembado**  
Presidente CIDA

### Dirigenti pubbliche, sciopero per il contratto

È stato confermato il 20 aprile lo sciopero generale delle dirigenze pubbliche. La Federazione nazionale dei dirigenti e delle alte professionalità, aderente a CIDA, ha ritenuto inevitabile la protesta, dopo aver verificato in marzo il fallimento del tentativo di conciliazione presso il ministero del Lavoro. Oggetto della contestazione è il ritardo di oltre due anni del rinnovo del contratto nazionale collettivo per le aree dirigenziali e l'esiguità delle risorse stanziare a favore dei rinnovi contrattuali per il periodo 2004/2005. Particolare preoccupazione viene manifestata, inoltre, per l'abuso dello **"spoils system"**. *"Una degenerazione – dice il presidente Antonio Zucaro – contro la quale chiediamo che siano definite nel Ccnl procedure e garanzie sulla responsabilità dirigenziale, a partire da una valutazione precisa del raggiungimento dei risultati"*.

### È in arrivo il codice etico della categoria

Sarà un vero e proprio **codice etico dei dirigenti**, un vademecum di valori e di regole di comportamento, che possa fungere da bussola di orientamento e stimolo al loro agire. Il documento – secondo le intenzioni del gruppo di lavoro tecnico di CIDA, impegnato nella sua stesura – potrà essere inserito nei contratti collettivi, rappresentando in maniera univoca quei principi di responsabilità sociale, cui si ispirano tutti gli iscritti alla Confederazione.

*"Il nostro obiettivo – dice il vicepresidente Bachisio Firinu – è sviluppare uno strumento onnicomprensivo, da applicare a tutti i settori e comparti in cui si articola la nostra categoria, sia nel privato, che nella pubblica amministrazione"*.

Il documento si suddividerà in quattro capitoli, rispettivamente dedicati ai rapporti del dirigente con l'azienda in cui presta la propria attività (o l'ufficio della p.a.), con il personale sotto la sua responsabilità e i colleghi di pari grado, col cliente dell'impresa (o l'utente del servizio) e, infine, con la società nel suo insieme.

Un pool di giuristi sta selezionando una casistica mirata di situazioni-tipo da includere per ciascuna delle trattazioni, specificando quali devono essere i comportamenti eticamente corretti da rispettare. *"Non stiamo parlando di episodi che possono degenerare in reati punibili da codice penale – precisa Firinu. – Vogliamo rivolgerci, in modo più vasto, a tutti quegli ambiti decisionali che hanno implicazioni di tipo morale. Gli esempi che proporremo non saranno esaustivi; quello che ci interessa è codifi-*

*care le norme etiche, facendo chiarezza, ad esempio, su problemi come l'autonomia del ruolo dirigenziale, il limite di fedeltà, il rispetto della dignità della persona e degli interessi generali della collettività. Se inserito nei contratti collettivi, dunque, il codice etico potrà davvero rappresentare anche un elemento di tutela dell'integrità del dirigente, il quale, come è ben noto, non ha la garanzia del posto, anzi può essere minacciato di licenziamento, qualora non voglia rispettare una disposizione ritenuta moralmente dubbia".*

*"Proprio per questo – conclude Firinu – è importante sollecitare un dialogo forte sui valori etici e dare un contributo alla trasparenza e alla correttezza nel mondo del lavoro manageriale".*

### **Pensioni: continua il dialogo con il Governo**

La riforma delle pensioni è alla stretta finale. Dopo la prima tornata di emendamenti, presentati al Senato lo scorso 26 febbraio, si deciderà il definitivo assetto del sistema previdenziale italiano. La tensione tra Governo e parti sociali rimane alta, come ha dimostrato il recente sciopero del 26 marzo, indetto dai sindacati confederali.

La protesta, però, non ha raccolto il consenso generale del Paese. CIDA, infatti, non ha aderito all'astensione, ribadendo in modo fermo la propria perplessità per un ostruzionismo ritenuto sterile, nei confronti di un esecutivo che ha manifestato disponibilità a non arroccarsi sulle proprie posizioni. Se, infatti, il disegno di legge definitivo può ancora essere oggetto di importanti correttivi, già dei passi in avanti sono stati realizzati dall'impostazione originaria della riforma, con l'accoglimento di alcune delle nostre proposte di modifica.

Tra le diverse sollecitazioni avanzate da CIDA, l'emendamento più significativo è stato l'introduzione di un *principio di gradualità temporale e del doppio binario rispetto all'aumento drastico dei requisiti pensionistici, prospettato dall'iniziale scalone dal 2008.*

Una correzione che non ha cancellato, tuttavia, il permanere di una forte rigidità nella quota di uscita, risultante dalla somma dell'età anagrafica e di quella contributiva (95 al 2008).

CIDA, dunque, propone ora che il raggiungimento della quota 95 divenga più flessibile, tramite l'introduzione di un meccanismo che contempra una possibile combinazione dei due addendi prestabiliti.

Ancora, la Confederazione ha valutato positivamente la conferma di non intaccare fino al 2007 i diritti dei pensionandi sulla base dell'attuale legislazione e di prevedere solo incentivi al prolungamento dell'attività lavorativa (anche se va definitivamente chiarito se questi saranno previsti per i dipendenti pubblici). Da respingere, invece, ogni ipotesi di limitazione delle "finestre" di accesso al pensionamento, causa di rigidità di sistema e di periodi troppo lunghi senza reddito.

Per quanto riguarda il trattamento di fine rapporto, CIDA ritiene che l'intenzione di destinarlo ai fondi pensione attraverso un meccanismo di "silenzio-assenso" – svolgendo il "tfr" una funzione primaria di ammortizzatore sociale in caso di uscita anticipata dal lavoro (e, secondariamente, anche previdenziale) – sia una scelta da rimettere in modo esclusivo alla contrattazione collettiva.

Vanno infine previsti maggiori incentivi per favorire finalmente il decollo della previdenza complementare. □

# Vita associativa

## FEDERMANAGER

ASSOCIAZIONE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI  
DELLA PROVINCIA DI ALESSANDRIA

7 MAGGIO 2004

## Assemblea Annuale 2004

*Relazione del Consiglio Direttivo*

### Il riferimento macroeconomico

Il quadro dello scorso anno denota una continua emorragia di posti di lavoro nella grande industria: meno 24.000 nel 2003, seppure con un aumento di 3.000 occupati nel terziario. Nelle grandi imprese emerge una crisi sempre più dura e prolungata.

Quasi tutti i paesi industrialmente avanzati mostrano segni di ripresa: nei primi due mesi dell'anno l'indice composto dei 30 paesi OCSE è salito di 0,4% punti, mentre quello del nostro paese è sceso di 0,3% punti.

Sempre meno il "made in Italy" nel mondo: la quota delle esportazioni nazionali su quelli mondiali è calata dal 4,5% al 3,6% tra il 1995 ed il 2002.

Colpa dei paesi emergenti, dei colossi asiatici, ma anche l'apertura della U.E. verso i dieci nuovi paesi dell'Est porrà all'Italia problemi non solo per la concorrenza sui prezzi dei manufatti della *old economy*, a causa dei bassi salari, ma, sorprendentemente, nel campo della *new economy* e dell'alta tecnologia. Infatti la concentrazione nell'export di questi prodotti è, per il nostro paese, mediamente il 12,4%, contro il 14% per i dieci paesi che entreranno nell'Unione Europea, in conseguenza dell'incidenza sul PIL della ricerca scientifica ed innovazione superiore al nostro "pallido" 1%.

Siamo in difficoltà sul fronte dell'alta tecnologia, mentre teniamo il passo nei settori moda e alimentare. La mancanza di ricerca e di innovazione è dimostrata dalla disaggregazione delle esportazioni dei manufatti nell'ultimo biennio: solo l'11,8% è composta da prodotti ad alta tecnologia, per il 39% di quelli a medio alta e per il 31% di quelli a bassa tecnologia. Una peculiarità sembra essere il fatto di fare investimenti sui macchinari (il 78% delle aziende con almeno 200 persone ed il 65% di quelle da 50 a 190), ma non di



fare ricerca, non si inventa nulla di nuovo.

Il sommerso prosegue la sua corsa: il 55% dei lavoratori, secondo l'ultima indagine CENSIS, è coinvolto nel fenomeno del lavoro nero, il 27% in modo totale ed il 28% in una posizione di irregolarità.

Anche le rilevazioni ISTAT sulle forze lavoro sembrano confermare la tendenza della crescita del sommerso, da sempre collegato con il lavoro degli immigrati: il 21,6%, seppure con regolare permesso di soggiorno e residente in Italia da più di due anni, risulta occupato in nero.

Gli autonomi sono tra quelli più a rischio, in quanto rappresentano il 51,3% dei lavoratori immigrati irregolari.

Il prodotto interno lordo nel 2004, secondo recentissime stime UNICE, registrerà nel nostro paese una crescita dell'1,4% contro la media UE di 1,9%, mentre l'inflazione scenderà al 2,1%, leggermente sopra la media UE dell'1,8%; sul fronte occupazionale si dovrebbe avere un netto miglioramento con l'abbassamento del tasso di disoccupazione all'8,2%, contro la media UE dell'8,9% (a gennaio, secondo i dati ISTAT, le persone in cerca di occupazione sono scese,

rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, del 4,2% determinando l'abbassamento del tasso di disoccupazione all'8,7%, mentre l'inflazione a febbraio-marzo è ferma al 2,3%).

### Il nostro ruolo

Mai come in questi momenti si impone una riflessione sul nostro ruolo e l'adozione di codici e regole comportamentali rispettose dei valori etici/deontologici/morali.

I disastri di Parmalat e Cirio hanno scosso fortemente l'opinione pubblica e messo in crisi l'immagine e la credibilità del sistema Italia. Vacilla il mito dell'imprenditoria di famiglia, che dovrebbe essere garante dell'eticità dell'impresa, dei finanziari d'assalto (a cui sempre più spesso si demandano la gestione ed il risanamento industriale delle aziende), come il sociologo Luciano Gallino documenta molto bene nel recente saggio "*La scomparsa dell'Italia industriale*".

L'eterna tragica commedia all'italiana dello scarico di responsabilità, con una opinione pubblica che si trova disorientata, sconcerto, incredulità ed il tentativo di capire se i dirigenti dell'azienda si sono comportati da ideatori di percorsi illeciti o freddi esecutori di ordini. Non sta a noi giudicare, sarà la Magistratura a farlo; ma possiamo e dobbiamo fare alcune considerazioni:

- da parte di troppi colleghi non sono giunti segnali di disagio, sembra anzi vi sia una fatale tragica accettazione di un ruolo aziendale che può avere risvolti sociali destabilizzanti non solo per l'impresa, ma anche per la collettività esterna, o essere complici con il nostro silenzio e la nostra indifferenza;

- affermare con forza che Parmalat, sul piano industriale, è sana ed è uno dei pochi

# Vita associativa

gruppi italiani in grado di giocare un ruolo a livello mondiale;

- i piccoli risparmiatori sono sempre di più ostaggio di banche e promotori finanziari, che pare agiscano a comando e a dispetto di tutte le etiche professionali.

Non possiamo essere dirigenti solo nel contesto aziendale, in forza della competenza che deriva dalla nostra professionalità ed esperienza, ma dobbiamo anche capire che le nostre scelte tecnico-organizzative trascendono i cancelli dell'azienda per ricadere sul tessuto sociale esterno, sulla collettività: per questo motivo il Paese ha bisogno di una classe dirigente capace, consapevole, trasparente.

## Federmanager Alessandria: la nostra vita associativa

L'anno che ci siamo lasciati alle spalle, senza eufemismi, è stato caratterizzato da grandi iniziative e risultati, ma anche da episodi che hanno lasciato un segno profondo nell'Associazione.

Il Consiglio Direttivo si è impegnato nella:

- **formazione**, con la partecipazione all'orientamento presso l'Istituto Lardi di Casale e l'Istituto Volta di Alessandria e la realizzazione di **Vision 2000** e **Nuove sfide per la gestione Risorse Umane**, corsi di notevole spessore per il livello dei docenti, che meritavano sicuramente una partecipazione più numerosa;

- organizzazione del Convegno del 14 giugno **"Obblighi e responsabilità dei dirigenti in materia di sicurezza del lavoro nella più recente giurisprudenza della Corte di Cassazione"**, realizzato congiuntamente ai colleghi di Asti, Cuneo e Vercelli, tenuto dal Procuratore Aggiunto Raffaele Guariniello, che ha soddisfatto i partecipanti per la precisa ed avvincente esposizione;

- effettuazione dell'Indagine Conoscitiva del giugno 2003, che ha avuto il patrocinio delle amministrazioni Regionale e Provinciale. Affidata al Dipartimento di Ricerca Sociale dell'Università del Piemonte Orientale, ha interrogato i colleghi sul riflesso che il cambiamento dei modelli organizzativi ha comportato per il ruolo dirigenziale, sui nuovi assetti contrattuali che si stanno affacciando, sulla qualità dei servizi erogati dall'Associazione, quelli da erogare per il futuro e sulla tipologia della formazione da effettuare. Ha

richiesto un grande sforzo finanziario e un notevole impegno, un grazie particolare agli amici dell'Università del Piemonte Orientale Ceravolo, Vaiuso, Rava e Ferrari, per la stesura ed i preziosi contributi per alcune analisi ed approfondimenti.

Con l'iscrizione del 500° dirigente, è stato raggiunto con largo anticipo l'"Obiettivo 500", traguardo programmato dal Consiglio Direttivo per il suo mandato triennale. Il difficile sarà, in futuro, continuare a rimanere attestati su tale numero, in quanto per le nuove iscrizioni siamo "raschiando il barile" e le perdite fisiologiche (decessi, moro-



si, perdita della qualifica, cambiamento di azienda o di residenza in alta provincia, nel 2003 pari al 5%) sono difficili da rimpiazzare.

*Vorremmo a questo punto ricordare i sei colleghi che ci hanno prematuramente lasciato.*

Sul piano organizzativo si è provveduto a migliorare le attrezzature della struttura con un nuovo personal computer, una fotocopiatrice, un programma di contabilità e ad adottare il pro-

gramma della Federazione, per la gestione dell'anagrafica degli iscritti.

Particolare attenzione è stata riservata alla comunicazione con gli iscritti e verso l'esterno, con informazioni cartacee mirate, un sito web costantemente aggiornato.

La normale attività di assistenza contrattuale, previdenziale ed assistenziale, che ha visto n. 30 iscritti per problemi contrattuali assistiti da chi vi parla e n. 64 per la previdenza assistite dal sig. Angelo Bonetta, costituisce un problema gravoso, assorbente e, soprattutto, richiede tempestività, perché troppo sovente si ricorre al Sindacato quando "i buoi sono fuggiti dalla stalla".

Il lusinghiero apprezzamento del campione, che ha risposto all'Indagine conoscitiva, che dall'87% al 94% ha espresso una valutazione positiva o molto positiva, è il miglioramento che ci compensa dei nostri sforzi.

Lo Studio Antonioletti ha curato, come sempre, gli adempimenti retributivi e contributivi della segreteria, lo ringraziamo a nome di tutti gli iscritti.

È doveroso accennare alle querele che l'Associazione ed il Presidente, per tutelare la dignità e l'immagine dell'Associazione, hanno dovuto sporgere per ingiuria aggravata e diffamazione nei confronti di un ex-iscritto e degli anonimi, che si firmavano come "Ammutinati del Bounty".

Abbiamo ricevuto dall'ex socio oltre trenta lettere ed altrettante dagli anonimi del "Bounty": sono cifre che si commentano da sole (copie di tali lettere sono state inviate alla Federazione, all'U.P.D.A.I., ai presidenti di alcune Associazioni provinciali, all'Unione Industriale, al periodico DIRIGENTE d'azienda e all'Università del Piemonte Orientale).

Come sempre i peggiori nemici dei dirigenti sono i... dirigenti stessi, poiché riteniamo che gli inviti a non pagare la quota, a dare le dimissioni, sono indici di miopia, un modo squallido di manifestare il proprio dissenso.

Sicuramente abbiamo "pagato" lo scotto oltre che finanziariamente (infatti l'Associazione si troverà ad impegnare risorse per le spese legali delle querele, piuttosto che per iniziative di proselitismo) anche in termini di dimissioni "molto sospette", di serenità personale e di tempo perso per seguire questa vicenda, invece di essere pacificamente impegnati in modo più proficuo.

# Vita associativa

## UPDAI - Unione Regionale Piemontese dei Dirigenti di Aziende Industriali

Questa struttura regionale non riesce a trovare una sua funzione, che non sia quella di erogare alcuni servizi al territorio; il bilancio di questi ultimi tre anni è sconsigliante, in quanto non si è fatto nulla per dare visibilità alla categoria, per fare proselitismo e per supportare le organizzazioni territoriali.

Le proposte di revisione dello Statuto portate nel gennaio 2003, dopo un lungo silenzio, sono state riprese da un'apposita Commissione nel settembre 2003 e discusse, ricorrendo, purtroppo, all'auto-convocazione in Consiglio l'11 marzo 2004: tempi biblici!

Il presupposto per il corretto funzionamento di questi organismi è la pari dignità sul piano rappresentativo (Consiglio regionale) indipendentemente dal numero degli iscritti, perché, viceversa, l'associazione di Torino con oltre 6000 iscritti emarginerebbe tutte le altre province che, insieme, ne hanno solo 2000.

Per quanto riguarda il periodico DIRIGENTE d'azienda, non possiamo che riportare le valutazioni emerse dall'Indagine Conoscitiva... *“sostanzialmente vi è una valutazione positiva per oltre l'80% dei soggetti intervistati, ma se andiamo a disaggregare i dati per fasce di età, i 'soddisfatti' ed i 'molto soddisfatti' sono oltre la metà di quelli con età 62-84 anni, contro il 27% di quelli da 34-52 ed il 34% di quelli da 53-61.*

*Infine il 40% vorrebbe articoli con tematiche maggiormente diversificate per i dirigenti in servizio e con altri temi di approfondimento e questo spiega la percentuale molto alta di persone che dicono di leggere solo qualche articolo”.*

Se traspare la difficoltà di fare un periodico che sia letto con interesse da giovani e anziani (senza privilegiare argomenti a scapito di altri, come avevamo sottolineato in passato) dobbiamo dare atto ad Antonio Coletti e ad Andrea Rossi di aver operato per raggiungere tale equilibrio.

## Federmanager Nazionale

*“No taxation without representation”* slogan dei coloni della nuova Inghilterra di quel 16 dicembre 1773, che diede inizio alla Rivoluzione Americana, ovvero “non più sudditi, ma cittadini”, si adatta molto bene alle pro-

poste di modifica dello Statuto federale, per permettere a tutte le associazioni territoriali di essere rappresentate in Consiglio Nazionale (Alessandria, priva di un rappresentante da un triennio, dovrà attendere altri sei anni prima che, nell'ambito della “rotazione” UPDAI le tocchi un altro consigliere alessandrino!).

Per quanto riguarda la struttura, ha lasciato l'incarico di Direttore Generale Massimo Rossetti, che ringraziamo per i suoi preziosi contributi, e gli è subentrato Giorgio Ambrogioni, a cui auguriamo un proficuo lavoro.

La Federazione è impegnata nella persona del Presidente Lazzati attivamente e positivamente nella ricerca di risoluzione di tutta una serie di problemi che tormentano la nostra categoria, ma sarà il Presidente stesso a illustrarci ed a commentarli. Ci auguriamo, di poter contare sulla sua disponibilità ancora per un mandato nel prossimo ottobre, al fine di completare il lavoro impostato con competenza e professionalità.

## La casa comune Nuova CIDA

La nuova CIDA si sta faticosamente avviando, ma ha dovuto pagare lo scotto di una base finanziaria insufficiente, che sta condizionando pesantemente l'attività delle Unioni Regionali, i cui scopi sono:

- titolarità della rappresentanza di politiche confederali nei confronti di istituzioni e soggetti operanti a livello regionale e locale;
- responsabilità della rappresentanza a livello territoriale degli interessi delle categorie associate, nell'ambito delle materie delegate dalla legislazione nazionale alle Regioni e agli Enti Locali, fatte salve le competenze in materia di contratti di lavoro, che restano in capo alle organizzazioni sindacali di categoria aderenti.

L'augurio è che il nuovo Presidente regionale possa contare su una partecipazione fattiva di tutte le categorie, in modo da costruire veramente la “casa comune” e non solo la facciata, poiché, a livello territoriale, parecchie federazioni non hanno struttura.

## Enti collaterali FASI, ASSIDAI, PREVINDAI, FONDIRIGENTI

Nel rimandare la loro trattazione ai responsabili presenti questa sera, desideriamo ricordare la positiva valutazione data dal campione di iscritti

nell'Indagine Conoscitiva; *“Gli istituti collaterali FASI e ASSIDAI (a cui è iscritto il 70% del campione) sono giudicati in modo positivo: oltre il 90% è soddisfatto del FASI, a cui ha fatto ricorso, negli ultimi due anni, il 67% dei soggetti; contro il 29% che ha fatto ricorso all'ASSIDAI, giudicato positivamente dall'84% dei soggetti.*

*Ha optato per il PREVINDAI il 43,6% del campione; mentre il 5% asserisce di avere altre forme private o, addirittura, di non conoscerlo come strumento”.*

I due gioielli di famiglia FASI e ASSIDAI garantiscono, in caso di bisogno, un'assistenza sanitaria completa, assicurando una certa tranquillità all'associato ed alla sua famiglia, almeno sul piano economico.

Con PREVINDAI i dirigenti in servizio potranno contare, in questi momenti di profonda incertezza in materia previdenziale, su un importante istituto per assicurare il cosiddetto *secondo pilastro* della previdenza.

FONDIRIGENTI nasce dall'accordo del 23 maggio 2002 tra Confindustria e Federmanager, come fondo paritetico interprofessionale per la formazione continua; l'8 maggio 2003 il Comitato promotore definisce le linee strategiche di attività, sulla base delle indicazioni fornite dalla circolare INPS del 2 aprile 2003 e dal decreto interministeriale del 23 aprile 2003; il 27 maggio 2003 si riunisce il Consiglio di Amministrazione.

Come si può notare, le tempistiche strettissime hanno permesso la realizzazione della campagna di maggio-giugno per l'adesione delle aziende e poi la presentazione del primo piano operativo entro il mese di ottobre.

L'avvio del piano formativo di sistema per la rete dei referenti di FONDIRIGENTI a Mestre, Roma, Bologna e Milano (due sessioni) è dei giorni scorsi, come la denuncia per i ritardi burocratici, che rischiano di far slittare la partenza operativa dei corsi richiesti o dalle aziende o dai referenti territoriali.

## Il cambiamento del nostro ruolo

Vorremmo iniziare in modo provocatorio le nostre riflessioni proprio dai cambiamenti che riguardano i colleghi in pensione.

Un numero troppo elevato di pensionati ancora “giovani” tende a ritirarsi in se stesso, piuttosto che mettere a disposi-

# Vita associativa

zione dell'Associazione e della società, il patrimonio della sua conoscenza e competenza.

Vi sono infatti, al contrario di quello che si potrebbe pensare, problemi che incombono su questa categoria, che è la più esposta e indifesa sul piano sociale:

1) la mancata perequazione automatica delle pensioni, che permette di mantenere, negli anni, il potere di acquisto, per le pensioni medio alte si è tradotta negli ultimi anni in una decurtazione reale di 3 milioni di vecchie lire. Fu addirittura bloccata dal 1995 al 1998 e non si è più provveduto alla restituzione del drenaggio fiscale;

2) le pensioni ai superstiti dei colleghi meno fortunati di noi: abbattute del 40%, non sono progressivamente cumulabili con altri redditi assoggettati ad Irpef dello stesso coniuge e con redditi 5 volte il trattamento minimo si ha un ulteriore decurtazione del 50%;

3) l'eliminazione del divieto di cumulo della pensione di anzianità con redditi da lavoro autonomo;

4) per quanto riguarda l'Irpef, qualche Regione ha addirittura introdotto una imposta progressiva sulle addizionali, con la conseguenza che è diminuito quanto percepito a gennaio 2004 rispetto a dicembre 2003;

5) per il FASI - che poggia su un concetto di solidarietà intergenerazionale - è sempre latente l'applicazione della Legge Bindi, che abbassa la detraibilità dei contributi versati ai fondi e questo significherebbe mettere a repentaglio l'esistenza;

6) la compatibilità della prosecuzione volontaria presso l'INPS in presenza di lavoro autonomo, che determina l'obbligo dei versamenti contributivi alla gestione separata, crea grave disagio per quei lavoratori che rientrano nel regime contributivo ed ai quali mancano pochi anni per raggiungere i requisiti minimi di contribuzione per la pensione di anzianità.

Per quanto concerne i dirigenti in servizio, i cambiamenti stanno per cominciare (o sono già iniziati in modo positivo per la formazione) con la nuova normativa contrattuale per quanto riguarda gli ammortizzatori sociali, composizione e struttura della retribuzione, ma su questi problemi parlerà meglio di me Luigi Caprioglio Capo della Delegazione Federale per il rinnovo del CCNL.

Il vero cambiamento delle imprese è

nella forma organizzativa, attraverso meccanismi di flessibilità per fronteggiare la globalizzazione, per ridurre i costi fissi e, tra questi, quelli non strettamente legati al *core business*. Sembra giustificarsi in questo modo il meccanismo di espulsione del personale direttivo (un'amara considerazione: **abbiamo conservato ancora il privilegio di... essere licenziati!**).

Le nuove competenze richieste ai manager sono contraddistinte da un profilo che dovrebbe avere le seguenti caratteristiche: capacità di gestire rapporti, definire gli obiettivi e i processi di cambiamento. Le moderne organizzazioni richiedono *creatività e spirito di iniziativa*, che sono proprie del management d'eccellenza e la sostituzione delle strutture tradizionali verticali gerarchiche con relazioni orizzontali, l'acquisto di servizi, tradizional-



mente fatti all'interno da fornitori esterni, l'avvio di alleanze strategiche.

Riprendendo uno spunto del prof. De Rita: l'*outsourcing* esasperato dei servizi (uffici tecnici e progettazione, manutenzione, gestione personale, area commerciale, ecc.) può portare alle "aziende di carta velina" ovvero ad aziende svuotate dal patrimonio della conoscenza, del sapere e, talmente flessibili, da... reggersi in piedi a stento.

Ma i nostri problemi, quelli dei manager, sono quelli del sistema industriale, con una imprenditoria che sembra orientata solo più nel breve termine, all'immediato, piuttosto che nel medio e lungo periodo.

Eppure nel nostro paese vi sono stati esempi di imprenditori illuminati, attenti a coniugare sviluppo economico dell'impresa con quello della crescita economica e professionale dei lavoratori, il rispetto della loro dignità, con tutte le positive ricadute sociali sul territorio.

Nel primo dopoguerra una classe di imprenditori, che seppe circondarsi e delegare a manager, pose le basi per il boom economico che cambiò il volto del paese. Indubbie capacità professionali, la prospettiva di un futuro che, proprio attraverso il lavoro nelle fabbriche, sarebbe stato migliore del passato; fiducia, collaborazione e valori condivisi tra imprenditori e manager furono alla base di quel momento irripetibile.

A nostro avviso alla nuova generazione imprenditoriale, uscita dalle aule universitarie e dai master, sono mancate proprio quella spinta e volontà. Sicuramente il contesto socio-economico è cambiato radicalmente con la perdita di valori fondamentali, non sostituiti da altri; con uno spiccato individualismo, che prevale sull'aggregazione e tanti condizionamenti esterni, ecc.

Infine la globalizzazione ha condizionato pesantemente alcune "scelte facili" e improvvisazioni che erano possibili nel passato, per cui alcuni imprenditori, alla gestione industriale ordinaria ne hanno preferita una costruita con una ingegneria finanziaria finalizzata a: scorporare e vendere parti dell'azienda ed a investire in modo più sicuro e remunerativo in altri campi.

Come manager dobbiamo, pertanto, essere capaci di gestire tutti i cambiamenti, compresi quelli sociali, perché condizionano il nostro ruolo all'interno dell'azienda. I numeri dell'Indagine Conoscitiva dicono che il 40% dei colleghi che lavora ha cambiato ruolo e funzione, ma la metà di questi mutamenti è avvenuta a partire dall'anno 2000.

Eppure lo strumento "formazione", indispensabile per dominare le trasformazioni, ottiene scarsa attenzione e partecipazione: negli ultimi tre anni (sempre secondo la nostra Indagine Conoscitiva) il 42% non lo ha utilizzato.

Le conclusioni ci portano a due riflessioni: la prima, se è vero che siamo manager di noi stessi, orientati all'azienda, la soddisfazione per il ruolo diventa un

segue a pag. 19

# Vita associativa

valore irrinunciabile (fa parte del nostro patrimonio morale). Il dirigente accetta il suo ruolo con la flessibilità, il rischio e l'incertezza che ne derivano, ma pretende un patto organizzativo trasparente, per avere una chiara percezione dei collegamenti tra obiettivi e strategie.

La seconda riporta alla ribalta di prepotenza la responsabilità sociale dell'impresa, che sarà determinante in quanto essa, nel futuro, sarà sempre più condizionata dai comportamenti dei suoi consumatori o utilizzatori.

Pertanto anche l'operato dei dirigenti dovrà attenersi ad un codice deontologico di trasparenza e rispetto verso le comunità, il territorio. Dobbiamo indirizzare le aspettative della collettività verso un'economia etica. A nostro avviso sarà questo il binomio vincente per la crescita delle imprese, del benessere collettivo ovvero *uno sviluppo sostenibile*.

Vorremmo altresì richiamare la Carta dei Valori del Gruppo giovani dirigenti, che sottolinea con forza l'importanza

di una nostra partecipazione attiva ai processi decisionali politici.

Crediamo che in questo scenario anche le forze di Governo dovrebbero attuare una "vera politica industriale" scegliendo due o tre progetti, prioritari per il paese e concentrarsi su di essi.

Le Università dovrebbero fare la "vera ricerca", mentre agli istituti specializzati, finanziati dai privati attraverso il pagamento dei progetti e degli studi affidati, dovrebbe essere demandata l'applicazione tecnologica, la cui ricaduta permetta alle aziende di fare innovazione sui prodotti.

Il modello venne sperimentato negli anni '60 con istituti di tecnologia superiore, finanziati da consorzi di imprese di primaria importanza nazionale o che si finanziarono attraverso studi commissionati in generale dalle aziende.

Poiché le risorse spendibili sono limitate, bisognerebbe passare dagli interventi a pioggia, a pochi, selezionati e qualificanti per il nostro tessuto industriale, per l'agricoltura e per i servizi.

Se il paese non trova la forza di dare un colpo di reni, di fare uno scatto d'orgoglio, l'alternativa, purtroppo, è la lenta, ma inesorabile, emarginazione dal gruppo trainante dall'U.E. allargata.

Come classe dirigente non possiamo defilarci e negare il nostro contributo, ma, a differenza del passato, dobbiamo essere in prima fila a guidare la sterzata, per aiutare il nostro paese a riprendere lo slancio, assumendoci tutte le nostre responsabilità.

Questo è l'augurio che tutto il Consiglio Direttivo ed il Presidente rivolgono agli iscritti al termine del loro mandato triennale, che scadrà nei primi mesi del prossimo anno, con la speranza di aver operato al meglio per l'interesse della categoria.

Grazie per l'attenzione.

*Approvata nella riunione del Consiglio Direttivo dell'8 aprile 2004.*

Ha titolato la stampa quotidiana:

## Vercelli, capitale d'Europa

*I rappresentanti di 17 Paesi si sono riuniti in Assemblea a Vercelli con un impegnativo programma di lavori relativi agli scambi commerciali, di attività produttive, infrastrutture e trasporti.*

La vitalità delle province e delle piccole e medie imprese sta dando respiro all'economia sino a ieri appannaggio delle multinazionali.

Anche l'Unione Europea – insidiata da mille cavilli burocratici, dalle rivalità religiose e culturali e dal mai sopito spirito di campanile – trova un importante sostegno dei piccoli stati emergenti – sul piano economico s'intende, dell'est europeo.

Ne è la prova più solida e tangibile l'accordo stipulato nel 1989 da quattro nazioni – Austria, Italia, Jugoslavia e Ungheria – che, attraverso vari passaggi, si sono consolidate in un Ente che comprende un centinaio di senatori e deputati dei 17 Paesi membri dell'Ente: Albania, Austria, Bulgaria, Croazia, Repub-

blica Ceca, Italia, Macedonia, Moldavia, Polonia, Romania, Serbia-Montenegro, Slovacchia, Slovenia, Ucraina e Ungheria, riuniti sotto la sigla INCE (Iniziativa Centro Europa).

Questa iniziativa ha lo scopo di favorire il processo di trasformazione economica dei Paesi del blocco sovietico e per accelerare l'allargamento dell'Unione Europea.

L'INCE si è costituita con un'Assemblea e una Commissione di deputati e senatori che si avvicendano nella conduzione politico amministrativa delle diverse attività.

Ogni anno, questo ormai storico ente di cooperazione promuove un vertice fra i capi di governo, di solito alla fine della presidenza di turno, con una riunione dei

ministri degli Affari esteri e un Forum economico con i ministri dell'Economia.

Quest'anno è toccato all'Italia il lavoro assembleare ed è merito del parlamentare vercellese Roberto Rosso, se la riunione dei parlamentari dei 17 Paesi si è tenuta a Vercelli.

Grandi, impegnativi e promettenti risultati – ha spiegato Rosso – ricordando che a corollario del vertice è previsto anche un convegno sulle reti di comunicazione nel Centro-Est europeo, sarà proprio a Vercelli che si discuterà per la prima volta ufficialmente, a livello internazionale, dell'accordo sulla Torino-Lione.

L'Assemblea si è svolta alla Camera di Commercio a Vercelli dove i rappresentanti hanno sottoscritto un "trattato" che prevede novità strutturali significative per l'INCE tra cui l'istituzione di un Segretariato generale. «E il mio sogno – dice Rosso – è di poterlo insediare a Vercelli, anche se non sarà facile vincere la concorrenza di Roma e soprattutto di Trieste, che già ospita la struttura amministrativa e, dividendolo con Londra, il Segretariato per i progetti».

Ai lavori assembleari ha preso parte il vice presidente dell'Associazione locale, Renzo Michelini. □

# Vita associativa

**FEDERMANAGER TORINO**  
ASSOCIAZIONE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI  
DELLA PROVINCIA  
8 MAGGIO 2004

## Assemblea Provinciale 2004

*Relazione del Presidente e del Consiglio Direttivo*

### 1) L'etica contenitore di valori e la responsabilità sociale

Lo scorso anno segnalavamo nella nostra relazione all'Assemblea che il caso ENRON non dovesse considerarsi isolato e paventavamo che, dalle economie più avanzate, il contagio potesse arrivare anche da noi. Avevamo parlato di una fondamentale attenzione alla **peculiarità etica del ruolo manageriale**, tenendo sotto osservazione gli scenari di un mercato sempre più globalizzato e complesso sotto il profilo delle scelte, in presenza di una legislazione carente. Avevamo fatto appello ad una **crescita culturale della dirigenza**, che fosse in grado di andare oltre la contingenza e la cieca "obbedienza" all'imprenditore.

Gli scandali non sono serviti quasi a nulla, almeno per adesso. Questo è il bilancio sconsolante del dopo Enron, Worldcom Tyco, negli Stati Uniti. Un anno fa il capitalismo americano era sotto shock per l'effetto Enron e per tutto il guasto che si sospettava dietro quello scandalo. Il crollo di fiducia nei conti delle imprese... faceva pensare ad una crisi sistemica. Poi si è visto che i sospetti erano perfino al di sotto della realtà (il marcio era ancora più diffuso), ma gli anticorpi generati erano entrati in azione: la magistratura faceva il suo dovere, il Congresso varava leggi più severe, le Authority cambiavano i vertici (vedi SEC) per rimediare agli errori del passato. Nessuno si è opposto alla Legge Sarbanes-Oxley (2002) sui reati societari.

In una grande democrazia economica il denaro può tutto, ma non comprare i principi sui quali si fonda un'intera comunità.

Oggi purtroppo il marcio c'è sempre e, come i virus mutanti, sembra aver sviluppato una inquietante capacità di resistenza verso l'azione degli anticorpi.

E l'Italia, con i suoi casi CIRIO, PAR-

MALAT, ci costringe a ripensare alla nostra preveggenza che ci auguravamo quasi inutile.

Poco importa che l'Associazione di Parma abbia proceduto ad alcune espulsioni di colleghi, coinvolti in quest'ultimo caso.

È vero; la generalità dei dirigenti italiani è corretta, onesta, spesso più della proprietà delle aziende che dirige, ma – ancora una volta – quella che è contata è stata l'immagine che l'opinione pubblica, alimentata dai media, si è fatta sul mondo del management.

Mondo che, nel suo complesso, non riesce ad affrancarsi dalla visione antiquata del mero esecutore degli ordini altrui, tanto meno a mostrare il volto nuovo e moderno della professionalità e dell'autonomia, che sono la vera garanzia di un'azienda efficace ed efficiente, il "rovescio della medaglia" del requisito della responsabilità: requisito morale, prima ancora che meritocratico o giuridico.

Dovremo riflettere ancora molto su questi punti, che così spesso rimuoviamo con la scusa della fretta e della pragmaticità. **Dovremo decidere da che parte stare**, se con quelli che "tutto s'aggiusta", "non si può fare tutto secondo le regole"... che fanno i furbi, **oppure** se stare dalla parte di chi si pone un problema di eticità fondamentale, delle ripercussioni che il

proprio lavoro (spesso ben remunerato) può avere sulle vite altrui, sul territorio, su un sistema economico che oggi, più che mai, denota la propria fragilità.

E non basta richiamarsi ai livelli di decisione delle autorità di governo, o dalle proprietà aziendali. **Prima di tutto**, perché le norme arrivano sempre **DOPO** che determinati principi e comportamenti si sono affermati, ed è dovere anche nostro – in quanto classe dirigente di questo Paese – farli lievitare, per evitare l'ennesima riforma inapplicabile, in quanto non sentita dai diretti interessati. Poi perché la serietà, l'affidabilità, la pulizia dei dirigenti, sono la prima garanzia di un sistema economico efficiente, moderno, generatore di benessere economico per noi stessi e per la collettività.

Basta con i dirigenti che rispondono "non era colpa mia", "me l'hanno ordinato", "non mi rendevo conto", "ho eseguito degli ordini".

Plaudiamo a quanto fatto dal nostro Presidente nazionale nel definire risibili



# Vita associativa

e dalle conseguenze drammatiche le dichiarazioni in tal senso formulate dai dirigenti di altri livello del gruppo PARMALAT.

L'etica è qualcosa che nasce, cresce e si sviluppa nell'io di una persona e quindi diviene contenitore di valori, tra cui in particolare: *serietà, onestà e professionalità*, che sono un patrimonio individuale.

I giovani dirigenti di Federmanager hanno da tempo elaborato un Manifesto della Nuova Classe Dirigente Italiana, che ricordiamo – avendone parlato nella scorsa Assembla – tra l'altro afferma:

*“Ogni volta che i miei valori mi guidano nelle decisioni più difficili, sono responsabile verso la mia organizzazione. Ogni volta che tutelo gli interessi collettivi per migliorare le condizioni di vita di tutti sono responsabile verso la società. Tutte le volte che le mie azioni contribuiscono a creare opportunità per le nuove generazioni, mi sento parte di una nuova classe dirigente”.*

Questo Manifesto è diventato, un anno fa, la **Carta dei Valori di Federmanager**:

*“Noi crediamo: nell'indipendenza di giudizio e nella deontologia professionale...; nel merito, nella competenza e nella responsabilità...; nella trasparenza ed eticità nei rapporti; in politiche che sappiano promuovere e realizzare un modello economico in grado di garantire uno sviluppo sostenibile ed equilibrato a livello sociale, territoriale ed ambientale (...) Noi vogliamo: ...far percepire alla società il valore del nostro ruolo e la portata dei rischi che corriamo nell'esercizio della nostra professione...”.*

Non bastano però l'approvazione, la declamazione di questi principi e la loro pubblicazione, dobbiamo farla diventare parte fondante della nostra Federazione, parte integrante dello Statuto Federale, come norme deontologiche che dovremo darci ed osservare.

Non vogliamo in questa sede fare facili generalizzazioni. Chi ha sbagliato paghi e duramente: se vogliamo, anche per la perdita di reputazione e di immagine che ha provocato a tutti quegli onesti dirigenti ed imprenditori, che sono la generalità, e che adesso, nella migliore delle ipotesi, si trovano in maggiori difficoltà nell'accesso al credito od a nuove opportunità lavorative, in un contesto socio-economico per il quale la diffidenza è diventata oramai il fattore comune e generalizzato.

Non intendiamo in questa sede entra-

re nel merito delle modifiche legislative ancora in itinere, predisposte dal governo, e tanto meno intendiamo ritornare sugli aspetti grossolani e paradossali delle vicende. Piuttosto intendiamo rilevare come sia fondamentale, per noi dirigenti e per noi Associazione, enfatizzare prima di tutto quello **che noi possiamo fare subito**, all'interno della nostra categoria. Per esempio, possiamo pretendere che i codici etici interni divengano doverosi, obbligatori e, soprattutto funzionino: i falsi in bilancio si uccidono sul nascere “dentro” le aziende, non dopo, o fuori: quindi dovremmo pretendere che funzionino gli strumenti di controllo a livello impresa, anche se consapevoli che i controlli e le sanzioni non hanno mai scoraggiato chi non ha coscienza etica delle proprie responsabilità e piuttosto opprimono chi questo tipo di coscienza lo possiede e lo sente.

L'etica di cui si parla in questi giorni non può che essere quella della responsabilità, degli uomini, prima ancora che delle istituzioni.

Purtroppo, dobbiamo rilevare con grande rammarico, che noi ci troviamo ad assistere alla inconfessata convinzione che fu esplicitata – con la massima chiarezza e durezza – nel famoso articolo uscito oltre trent'anni fa, a firma del celebre premio Nobel Milton Friedman:

*“il dirigente d'azienda è un dipendente della proprietà. Ha una responsabilità diretta verso i suoi datori di lavoro. La responsabilità consiste nel condurre il business secondo i loro desideri”.*

Per tale posizione fondamentalista, *l'unica responsabilità dell'impresa è nei confronti dei soli portatori di capitale:*

*“in effetti l'assunzione di comportamenti etici può comportare una serie di costi tanto più consistenti quanto più il comportamento si avvicina a scelte autenticamente etiche. Formare il personale, riprogettare la confezione, adottare un impianto di disinquinamento, conseguire una certificazione etica, sono tutte operazioni costose”.*

Constatare nel contempo che negli ultimi tempi negli *stockholders* sta maturando il concetto di responsabilità dell'impresa verso tutti i soggetti con cui essa è in relazione e che sono comunque coinvolti con l'azienda, incidendo a vario titolo sull'attività, non può che farci piacere.

*“L'etica dell'impresa non può essere un'etica assoluta, ma non un'etica pragmatica proiettata alla ricerca di comportamenti moralmente giusti, ma che*

*al contempo non compromettano l'esistenza dell'impresa. Ciò significa che l'impresa non deve farsi carico di qualsiasi istanza proveniente dagli interlocutori, in particolare se questa è tale da nuocere al suo sviluppo duraturo. Questo, d'altra parte, è un fatto che non riguarda solo l'imprenditore o la proprietà aziendale. La sopravvivenza dell'impresa, infatti, coinvolge anche i lavoratori, le loro famiglie e andrebbero dunque valutati anche i costi della condotta non etica, in termini di perdita di fiducia, controlli e cause legali...”.*

Gli studi più recenti dimostrano come circa **un terzo del valore** complessivo di un'impresa sia dato dalla sua reputazione, e dunque trascurare il problema etico diventerebbe una semplificazione falsa e pericolosa.

È sotto gli occhi di tutti il disastro economico conseguito dai casi *PARMALAT* e *CIRIO*; gli stessi dipendenti sentono venire meno un punto fermo ed importante della propria vita; gli stessi cittadini restano increduli ed arrabbiati per quanto accaduto.

Si constata con plauso che c'è una crescente sensibilità verso: la **carta dei valori**; il **bilancio sociale ed ambientale** e quello della **sostenibilità**, il **codice etico**.

Tuttavia, una delle obiezioni più frequenti e decisive è che il tema delle responsabilità sia prerogativa delle grandi imprese, poiché è diffusa la convinzione che all'identificazione della responsabilità sociale debba corrispondere l'adozione di strumenti di gestione piuttosto onerosi e formali, richiedenti risorse umane dedicate, risultando così di difficile accesso per le piccole e medie imprese, che costituiscono la spina dorsale del sistema economico del Paese.

Una smentita a tale convinzione è giunta dall'indagine realizzata dall'ISVI per la prima edizione del *Sodalitas Social Award*, presentata in Assolombarda il 10 febbraio dello scorso anno. Da tale ricerca, effettuata su un campione di mezzo migliaio di piccole e medie imprese italiane, è risultato che – se è vero che le PMI registrano un ritardo rispetto alle grandi – è anche vero che una visione largamente pessimistica contrasta con quanto si è a più riprese osservato nel contesto italiano: una sorta di responsabilità sociale “*sommersa*”.

L'ancoraggio di molte imprese a mondi valoria-

# Vita associativa

li di diversa estrazione (*cattolica, liberale, socialista*), la diffusione del **movimento cooperativo**, la funzione sociale in qualche modo svolta dai distretti industriali, la prevalenza di imprese familiari ed il frequente radicamento delle imprese nel loro territorio, sono tutti fattori che hanno fatto emergere, negli ultimi tempi, una nuova e crescente sensibilità anche in questa importantissima parte delle aziende nazionali.

Dunque l'affermazione di comportamenti etici dipenderà dal fatto che le PMI possano percepire la **corporate social responsibility** non come un nuovo sistema di vincoli di sapore burocratico, ma come una rinnovata dimensione della dirigenza, volta a contribuire all'incremento dei risultati aziendali.

Starà a noi dirigenti semplificare ed adattare gli strumenti, in modo da incontrare le esigenze e le necessità comunicative delle PMI.

Il tema è senza dubbio difficile.

Sarebbe sufficiente interrogarci sulla finalità, sul valore, sull'importanza della nostra professione, e su quella parte così consistente della nostra retribuzione, che ci differenzia da buona parte degli operatori aziendali, in quanto remunera la "responsabilità".

Forse non riusciremo a dare risposte chiare, spesso ci sentiremo soli, nei momenti della verità in cui dovremo scegliere tra due alternative ugualmente giuste; ma il solo fatto di esserci posti in una dimensione nuova, più aperta e moderna, sarebbe già un successo e potrebbe contribuire a ridare smalto ed "appeal" ad una professione quantitativamente e qualitativamente in crisi.

Un fondamentale contributo alla crescita presso le imprese di tre fattori – *consapevolezza, valorizzazione e sistematicità* – può essere fornito, in particolare dalle Associazioni di categoria. Perciò, bene ha fatto Federmanager a collaborare a lungo tutto lo scorso anno con il Ministero del Welfare su questo

tema: terreno, questo, sul quale lo stesso Ministero è rimasto solo con noi, in qualche modo abbandonato dalla "potente" organizzazione di Confindustria, forse non ancora realmente pronta a questo salto di qualità.

I nostri convegni, non ultimo quello di Asti e di Padova sulle connessioni tra responsabilità delle imprese e globalizzazione – organizzato per il Triveneto dai giovani di Federmanager – dimostrano che qualcosa si può fare. L'importante è non disperdere questo patrimonio di contatti e conoscenza, e continuare a fare maturare anche tra noi questi principi.

Occorrerà valutare se e quanto la dirigenza locale sia davvero a conoscenza delle problematiche di cui abbiamo trattato e quanto ne sia convinta.

Una sfida professionale ed intellettuale per il cambiamento, che finalmente non può essere rinviato.

## 2) L'economia non decolla

Una relazione, prevedibilmente condizionata e dominata dall'attualità, non può tuttavia dimenticare i problemi generali del Paese, della nostra economia.

Crescita poco sopra lo zero; spesa pubblica che continua a correre; deficit statale in linea con le previsioni: ma è un risultato per ben 24,8 miliardi dovuto a misure transitorie, senza le quali il passivo sarebbe stato del 4,3 del PIL.

Con un PIL a quota 0,3% delineato dall'ISTAT – il sistema Italia è fermo -. Ed anche il 2004 è iniziato in rosso, con un fabbisogno più che raddoppiato rispetto allo scorso anno.

Il nostro sistema economico stenta a trovare una via d'uscita da questa fase di stagnazione, che è anche internazionale.

C'è però un modello produttivo ancora fortemente specializzato manifatturiero, spesso a basso valore aggiunto, che richiede un largo impiego di manodopera.

Come ha sostenuto il Presidente dell'Unione Industriale di Torino, il futuro della nostra economia si giocherà proprio nella conquista di un più alto valore aggiunto, per il quale saranno fondamentali ricerca ed innovazione.

Dobbiamo guardare in faccia la situazione: meno produzione, più ricerca e sviluppo, sia di processo, che di prodotto. Non possiamo illuderci di far fronte, nelle produzioni di massa, a Paesi che vantano elevate disponibilità di manodopera a costi decisamente inferiori.

Tuttavia, se con crescente frequenza si sollevano preoccupazioni sul fatto che la ricerca nel nostro Paese sia sottodimensionata rispetto alle esigenze della concorrenza globale, spesso ci si limita ad accusare il Governo, criticare l'improduttività delle Università e dei Centri di ricerca pubblici, si lamenta l'incapacità delle Banche di sostenere finanziariamente l'attività delle imprese. Quasi mai si sentono voci alte e chiare sul fatto che devono anzitutto essere le **Imprese** a strutturarsi per fare una politica sistematica di innovazione, aggregandosi per raggiungere soglie minime, rafforzandosi patrimonialmente con l'apertura al capitale di rischio dei soci.

Per le imprese che vogliono davvero incamminarsi con decisione verso un



# Vita associativa

modello d'innovazione programmata e sistematica, questi passaggi sono obbligati.

Il paradosso tra economia stagnante e disoccupazione in calo è solo apparente, e crea numerosi gravi problemi al lavoro qualificato, di cui quello dirigenziale è la punta più avanzata.

Dall'annuale rapporto ISFOL, emerge la constatazione di come chi esca dal mercato del lavoro, con fatica vi rientri; solo due disoccupati su dieci, a distanza di un anno, hanno trovato impiego, mentre uno su quattro è uscito definitivamente dal mercato, rinunciando anche a cercare lavoro. Se questi sono i dati per la generalità dei lavoratori, è facile intuire quali siano le difficoltà dei dirigenti in cerca di nuova opportunità lavorativa, come dimostra il faticoso lavoro effettuato dal Centro di Orientamento di Torino, a cui si dedicano con professionalità i colleghi **Cuselli, Bruschetti** ed **Alice** – che qui ringraziamo per il loro qualificato ed insostituibile volontariato.

Questi dati diventano letteralmente drammatici, poi, se rapportati ai colleghi con oltre 45-48 anni di età, per i quali non esiste al momento alcuna efficace rete di protezione sociale e per i quali si sta progressivamente allontanando l'utilizzo dell'ammortizzatore sociale, oggi rappresentato dalle pensioni di anzianità.

La piccola dimensione si è accentuata nella struttura industriale italiana e tra il '96 ed il '99 il peso della classe d'impresa composta da 2-3 addetti è aumentato; quella con 100 dipendenti ed oltre rappresentava meno di un quarto dell'occupazione nelle industrie e nei servizi. Quando la dimensione è minuscola, essa si riflette negativamente sulla capacità delle imprese d'innovare nel campo dei prodotti, sulla possibilità di ammodernare i processi e di investire in innovazione e ricerca con conseguenze sul potenziale di mercato.

La transizione del nostro sistema industriale verso modelli più moderni (di stampo europeo) è in corso da tempo, anche se dobbiamo constatare: la scarsa presenza di imprese grandi in settori importanti scomparse o ridimensionate nel contesto italiano e la tradizione dirigistica in campo economico e sociale, che spesso finiscono per frenare la consapevolezza di regole e comportamenti fondamentali per un sistema economico fondato sull'innovazione e dirigenza.

L'Osservatorio europeo per le PMI ha sottolineato la circostanza che negli ultimi dodici anni il margine di profittabilità (valore aggiunto meno costo del lavoro) delle PMI è cresciuto più rapidamente rispetto agli altri Paesi del mercato europeo (meglio di noi hanno fatto solo Irlanda e Portogallo). Il che starebbe a significare che tra le PMI italiane è cresciuta la quota di quelle orientate all'efficienza ed alla crescita e si è ridotta la proporzione di quelle orientate alla semplice sopravvivenza. Se è così, sarebbe il caso di cercar di mettere a disposizione di queste aspiranti alla crescita, competenze per realizzarla ossia la managerializzazione dei fattori fondamentali delle imprese, ossia elevata professionalità.

È su questa linea ci auguriamo di incontrare la nuova leadership confindustriale nazionale, che, aprendo una nuova fase di doveroso, insostituibile partenariato, come elemento basilare dei rapporti con la nostra organizzazione, possa dare nuovo impulso all'attuale frenato dialogo.

I percorsi di confronto ed i tavoli comuni, che hanno sinora costituito la parte più gratificante del confronto sulla contrattazione nazionale della categoria ed hanno prodotto significativi risultati sia tra le parti trattanti, che nei confronti del Governo, stanno a significare la validità del confronto costruttivo e collaborativo instaurato.

Se siamo ottimisti per quanto riguarda i rapporti a livello di organizzazioni, qualche preoccupazione ci resta sulla strutturazione territoriale delle imprese di medie dimensioni, nelle quali ancora si fatica a comprendere il valore aggiunto che può dare una professionalità dedicata all'organizzazione ed alla crescita dell'impresa, piuttosto di rado presente nella famiglia del fondatore.

Certo anche la nostra professionalità deve andare al passo con i tempi. Dobbiamo crescere noi, culturalmente, professionalmente, per far crescere le aziende in cui operiamo od opereremo. E la leva fondamentale resterà sempre la **formazione**.

FONDIRIGENTI, finalmente al decollo, dovrà diventare il fiore all'occhiello della nostra categoria.

Il dirigente e gli imprenditori, soprattutto delle piccole aziende, devono credere che il tempo sottratto alla quotidiana cura dell'impresa e destinato alla formazione non è tempo sprecato, ma rappresenta un'opportunità per restare

competitivi in un mercato sempre più concorrenziale, pieno di nuove figure (professional e quadri) e di nuovi competitors più aggressivi (provenienti dall'estero) che costano meno.

Il pessimismo diviene d'obbligo, quando si assiste alla stagnazione della cosa pubblica, dovuta alla contrapposizione sistematica tra gli opposti schieramenti politici, sia a livello nazionale, che locale. Le riforme decisive, che consentano al nostro Paese di equipararsi ai partner europei sono bloccate dallo sterile ostruzionismo delle parti o comunque sospese, in attesa delle periodiche elezioni. Se si esclude la travagliata, farraginosa ed ancora inattuata riforma del mercato del lavoro – coraggiosamente avviata dal compianto Professor Biagi e comunemente voluta dal Ministro del Welfare – le vere innovazioni in campo istituzionale ed economico devono ancora venire.

In particolare, l'Italia del mondo industriale ha bisogno di riforme, di infrastrutture per essere competitiva a livello internazionale, per continuare a crescere ed avere fiducia nel futuro.

Noi saremo sempre fiduciosi nello sviluppo e fortemente motivati a realizzarlo, se gli altri componenti sociali faranno la loro parte, senza ulteriori slittamenti.

### 3) Il rapporto dirigenziale sempre più precario

Questa definizione, recentemente sviluppata in un intervento da Pierluigi Celli, coinvolge tutte le categorie di persone e tutte le fasce sociali ed ha all'interno dell'impresa una caratterizzazione tutta particolare, andando a toccare uno dei capisaldi economici che l'azienda interpreta, ovvero la sua continuità.

La decadenza dei legami professionali, legata alla provvisorietà dei ruoli coperti e delle funzioni esercitate, opera nelle due direzioni: **dall'alto verso il basso**, con la tendenza dell'Istituzione a svincolarsi dalla continuità del rapporto, in relazione ai fabbisogni che le condizioni di mercato sembrano porre; **dal basso verso l'alto**, perché anche il dipendente, e soprattutto il dirigente, sarà portato a rendere precario (a tempo) il suo legame, con la pressione inevitabile ad anticipare situazioni minaccianti, prive di sbocco.

Cade così la simmetria della fedeltà, con conseguenze non ininfluenti sull'affidabilità

# Vita associativa

reciproca, che era il collante della continuità del rapporto in impresa.

**Sul versante dell'impresa** si può assistere alla scomparsa delle culture aziendali, per loro natura lente a formarsi e tenaci a decadere, e al prevalere di culture dell'organizzazione (di tipo procedurale), contingenti e intercambiabili. Di qui un progressivo abbandono alle "occasioni", con un orientamento sempre più marcato ad operare in modo opportunistico. Di qui la sterilità crescente di tante imprese in una sorta di **mercenario di lusso**.

Il modello di precarizzazione dei rapporti, nato spesso su un presupposto di "flessibilizzazione virtuosa" e con cui la dirigenza dovrà sempre di più rapportarsi, corrode comunque di fatto ogni legame di fiducia tra *impresa* e dipendente *dirigente*, esponendo l'uno e gli altri al formarsi di una cultura del sospetto che condurrà a massimizzare, nel breve i reciproci interessi, ma a delegittimare ogni prospettiva di crescita reale.

In altri termini, se la precarietà è una condizione forse ideale per affrontare le incertezze del mercato, non riuscirà quasi mai a garantire la sicurezza necessaria per pensare seriamente a crescere e durare, non semplicemente a sopravvivere.

L'attuale scenario di imprevedibilità e di competizione richiede alcune certezze, e puntare sugli uomini, sulle alte professionalità, riducendo l'instabile propensione a raddoppiare le infedeltà reciproche, sembrerebbe la strada da riprova.

La IV indagine Federmanager, sulle retribuzioni e sui processi di sviluppo dei manager delle PMI industriali ha radiografato una categoria che nel 2003 ha confermato un'evoluzione lenta, ma costante verso questi nuovi modelli organizzativi.

Aumentano le donne dirigenti, che tuttavia sono retribuite di meno dei corrispondenti colleghi maschi. Le piccole e medie aziende stanno investendo in innovazione tecnologica e si stanno dotando di un assetto manageriale, reclutando dirigenti esterni al fine di introdurre modelli gestionali più efficienti. È più forte che in passato l'attenzione delle imprese alla propria immagine sul mercato ed alla qualificazione del personale. Aumenta del 3% circa la retribuzione del management, ma diminuisce il numero dei dirigenti.

Quasi un quarto delle imprese cam-

pione ha segnalato un calo nel numero dei propri dirigenti, non sostituiti con nomine o nuove assunzioni. Le relative posizioni sono state eliminate nel 25% dei casi, assegnate ad altro dirigente o quadro nel 70% e soltanto nel 5% affidate ad un consulente esterno. Il 22% delle imprese ha in previsione la riduzione dell'organico dirigenziale, mentre nel 2000 questa quota era solo del 14%. La ricerca mette infatti in evidenza come siano in aumento i lavoratori che si ritrovano a 50 anni senza un impiego e come le retribuzioni dei dirigenti e dei quadri di fascia alta siano sempre più vicine.

Se retribuzioni e mansioni dei dirigenti e quadri sono sostanzialmente fungibili – almeno nella media dirigenza – e se il mondo delle imprese preferisce "quadrizzare" buona parte delle posizioni aziendali, piuttosto che disporre nuove nomine, allora forse vorrà dire che il vero problema del nostro mondo del lavoro subordinato – come sostenuto dall'uscite establishment confindustriale – non è quello dell'eccessivo garantismo del posto di lavoro.

Ci si può chiedere come mai l'imprenditore preferisca configurare un rapporto di lavoro di fascia e dunque di fatto (tutelato dalla stabilità del proprio posto in forza dello Statuto dei lavoratori, e dunque di fatto non licenziabile), piuttosto che con un dirigente licenziabile in qualsiasi momento, e la cui tutela, spesso più apparente che reale, è esclusivamente di tipo indennitario ed economico. È chiaro che ciò che spaventa l'imprenditore non può che essere il timore delle somme più elevate, da corrispondere quando il vincolo di fiducia s'incrina: aspetto economico che dunque prevale, in tale valutazione, rispetto alla rigidità assoluta di un rapporto di lavoro altrimenti stabile e difficilmente risolvibile (qual è quello di un quadro).

Ma – se così è – non è forse un caso di "consapevolezza lungimirante andata delusa" quello del mondo economico, che confidava sulla riforma dello Statuto dei Lavoratori, tale per cui alla tutela reale del rapporto di lavoro venisse progressivamente sostituita una tutela di tipo economico, analoga a quella da sempre in vigore per la nostra categoria?

Siamo sicuri che questo mondo imprenditoriale attribuisse davvero un valore lungimirante ed effettivo alla flessibilità (intesa nella sua accezione più nobile) e non si fermi piuttosto alla più

semplice valutazione del puro dato economico?

Tornando all'identikit del dirigente italiano, l'*età media* resta attorno a *48 anni* e l'*anzianità media* è di *quasi 13 anni*.

I dirigenti complessivamente in servizio sono oltre 80 mila, e nell'ultimo triennio sono stati nominati oltre 8000 dirigenti all'anno, rispetto ai circa 6000 l'anno del periodo precedente.

Oltre il 71% dei dirigenti industriali è localizzato nell'Italia settentrionale.

Circa il 37% dei dirigenti trova impiego nelle grandi aziende (comprese le multinazionali), mentre le medie danno lavoro al 35% dei dirigenti, e le piccole imprese (quelle con un numero massimo di tre dirigenti) ne occupano il restante 28%, pur rappresentando da sole il 77% del panorama economico italiano.

Circa un terzo dei dirigenti industriali sono giovani (cioè "under 43").

Dal punto di vista retributivo, la regione più generosa con i manager è l'Emilia-Romagna, che ha "spodestato" il Veneto, leader della passata edizione dell'indagine.

È un dato oramai strutturale che ogni anno almeno 4-5 mila dirigenti si trovano senza lavoro. Si impiegano mediamente 6-8 mesi per trovare una nuova occupazione, spesso di livello inferiore a quello dirigenziale, e si è abbassata anche l'età media dei dirigenti disoccupati, attorno ai 50 anni, che non consente un graduale accompagnamento verso la pensione. **Ciò impone** una forte attenzione al confronto in atto con Confindustria e con il Governo, soprattutto in vista della futura modifica all'ordinamento pensionistico, per una politica di sostegno formativo e normativo ai dirigenti in cerca di nuova collocazione: particolarmente nella fase iniziale, in cui i dirigenti che tanto hanno fatto per le imprese altrui, si trovano disorientati e spesso isolati, impreparati a sostenere l'azienda di "se stessi", su cui hanno incoerentemente saputo investire di meno, ed in modo assai meno preveggen-

te. Lo spazio che – siamo sicuri – potremmo occupare con istituti (quali *Fondirigenti* ed *Agenzia per il lavoro manageriale*) sarà occasione opportuna per sperimentare la nostra reale determinazione ed offrire motivi di adesione autentici ad una base di colleghi che sempre meno riusciamo a raggiungere con le nostre proposte associative.

Un recente sondaggio, di pochi mesi orsono, ha lanciato l'allarme su uno

# Vita associativa

degli argomenti, che da tanto tempo ci stanno a cuore, per le opportunità di lavoro che da ciò possono scaturire, **il passaggio generazionale.**

Dall'indagine, che ha riguardato un campione rappresentativo di aziende che superano i 20 milioni di fatturato, è risultato che il 73% degli imprenditori intervistati dichiara di non avere familiari che possono garantire la continuità dell'azienda. Si calcola in circa l'80% la percentuale delle aziende di famiglia che non sopravvive al passaggio generazionale, chiudendo i battenti dopo la morte del fondatore o negli anni immediatamente successivi.

Non si può non convenire con quanto pubblicato, qualche mese or sono su *Il Sole-24 Ore*, da un attento osservatore:

*“Le piccole aziende hanno quasi sempre una connotazione familiare, incentrata sulla figura del padrone tecnico-operaio. Una figura obsoleta, inadatta al sistema globalizzato in cui si trovano ad operare oggi le imprese, ma in particolare una figura che non è stata in grado di preparare adeguatamente la nuova generazione al passaggio del testimone. Il capitalismo va svecchiato, con l'inserimento di persone esterne all'azienda nei ruoli di comando. È un capitalismo che non è in grado di stare al passo con i tempi, che soffoca la crescita delle aziende. Bisogna passare ad un capitalismo nuovo, incentrato sulla figura del manager”.*

**Noi** dobbiamo batterci per la crescita diffusa di una nuova percezione della figura manageriale, cardine della crescita dell'economia del sistema Paese.

**Noi** dobbiamo spenderci per la crescita continua, per la presa di coscienza – all'interno, come all'esterno della categoria – di una classe di lavoratori essenziale allo sviluppo del Paese.

**Noi** dobbiamo recuperare la fondamentale funzione sociale che ci compete, tanto più in una fase delicata come l'attuale, di questioni morali, di ricambi generazionali, di stagnazione e trasformazione dell'economia, di rapporti sempre più coinvolgenti” con Confindustria.

La funzione insostituibile dell'asso-

ciazionismo, che l'anno appena trascorso – quantomeno nei numeri degli iscritti – ha premiato Federmanager Torino (in controtendenza rispetto alla generalità del resto del Paese), è evidente. Merito senza dubbio di un'efficace azione.

Come non ricordare, a questo proposito, il lusinghiero risultato conseguito in Alenia grazie all'attività del “passaparola” dei rappresentanti aziendali ed anche il paziente e quotidiano lavoro dei nostri colleghi!



Ma la promozione associativa non è sufficiente, anche perché alcuni collanti tradizionali per la categoria – come l'Inpdai, e anche lo stesso contratto nazionale di lavoro – sono venuti meno e comunque hanno vista radicalmente trasformata la propria valenza stretta-mente sindacale.

È altrove, nelle Aziende come nella società civile, che dobbiamo ancora una volta sforzarci di ritrovare l'orgoglio di un'appartenenza, la formidabile opportunità concessaci dalla comunanza

di interessi di una professione difficile ma incisiva, rischiosa, ma esaltante.

In questo senso, i patti e le alleanze con le altre associazioni manageriali in CIDA – di cui abbiamo recentemente rinnovato i vertici e la composizione del Consiglio regionale, introducendovi i colleghi dell'Anaa-Assomed, così come il faticoso quanto irreversibile percorso di apparentamento con alcune organizzazioni dei Quadri e delle alte professionalità, sono altrettante tappe fondamentali per occupare uno spazio sempre maggiore ed autorevole in quello che il nostro Presidente nazionale ha definito “**il libero mercato della rappresentanza**”.

Solo se resteremo uniti, se crediamo nel valore dell'associazionismo manageriale **sotto tutti gli aspetti** (valoriali, relazionali, hobbistici, sindacali e anche culturali/ricreativi) riusciremo a mantenere vivo l'orgoglio della professionalità e del senso di responsabilità nel Paese, oltre che a tutelare i nostri interessi più diretti e quotidiani, dando un'opportunità ancora a chi – soprattutto giovane – fa il proprio ingresso nel mondo della dirigenza, e non di rado è privo dei “giusti” stimoli ad entrare a far parte di un'organizzazione che spesso viene percepita come “vecchia/stantia”, ancorata ad interessi anacronistici, ma che tanto da dato alla nostra categoria.

Ai “**new-entry**” della nostra categoria, l'invito ancorato a fare parte in qualche modo di Federmanager, a portare nuovi stimoli ed idee, a valutare, nel proprio specifico diretto ed esclusivo interesse, anche una dimensione associativa della professione.

Tanto c'è da fare, sia a livello locale, che nazionale, sia nelle aziende, che nella società civile. Ma c'è bisogno di forze nuove, di rinnovamento e prima ancora di nuove idee.

Questo, dunque, l'augurio ai dirigenti più giovani.

Nel ringraziare tutti voi, celebriamo con la giornata di oggi anche il senso di appartenenza, con l'auspicio di avere la forza per continuare a sentire, in tutti i sensi, proprio l'orgoglio e la gratificazione di questa appartenenza, per molto tempo ancora. □