

# Copertina

**A**lcuni episodi, del tutto casuali, ci hanno condotto a riflettere su uno slogan ancora imperfetto (cioè non condiviso e comunque non entrato nel linguaggio corrente): **"Torino non sta mai ferma"**, coniato sul contrario di un antico adagio, che definiva i torinesi dei **"bougia nen"**. Gente che non si muove, accusata di pigrizia? In realtà, invece, i risultati acquisiti negli anni dalla nostra città smentivano quel modo di dire, tant'è che **"bougia nen"** può anche essere interpretato come l'inamovibile, il caparbio, l'ostinato cercatore di una sola verità, ovvero il traguardo di un obiettivo conquistato. E così via...

Intendiamoci, nulla di eccezionale, ma pure hanno destato sorpresa, alcuni fatti non solo temporanei e qualcuno è destinato a durare nel tempo.

– Prendiamo piazza Castello. Per anni un'area sonnacchiosa, all'improvviso diventata teatro, non solo domenicale, di feste, mostre, concorsi, musiche, una gioia per gli occhi.

– Un altro. Arriva in redazione l'invito – al nostro direttore – di prendere parte, nella sede della IV Circoscrizione Comunale (che comprende le zone di S. Donato, S. Paolo e Campidoglio) ad un incontro di parte degli addetti al settore assistenziale. Così scopriamo che ci sono gruppi di giovani e anziani impegnati nel difficile recupero degli emarginati che sempre più numerosi sono venuti in Italia alla ricerca di migliori condizioni di vita e si trovano vittime di un ambiente indifferente se non ostile – complici spesso gli stessi connazionali – che fa di loro dei disperati pronti anche al crimine.

– E ancora, la rinascita attraverso il recupero di musei, sedi di enti di ricerche ed istituti, sino a ieri confinati nella cerchia degli specialisti, o sepolti negli archivi dei tesori dimenticati, che ritrovano gli slanci ed il valore di antichi significati.

Qui torna opportuno il richiamo dell'attenzione su un libro – di cui parleremo più diffusamente nelle pagine seguenti – che racconta arti e mestieri d'una volta.

La singolarità di quest'opera sta innanzitutto dall'autore – Walter Goglio – nostro collega – e nel suo paziente lavoro di disegno di fatti e paesaggi, che ci rimandano ad un tempo non proprio lontanissimo, perché di qualcosa, di qualcuno siamo stati testimoni oculari.

Questi pochi esempi della Torino che si muove. Per non parlare dei 100 cantieri.

A titolo d'esempio, riportiamo in copertina due immagini dimostrative che comprendono la grande parata di RISO – obbligatoriamente con la lettera maiuscola – con una foto d'antan, e lo Scriinium Cardinalis, un reperto storico rarissimo (circa 1200), il cofano che accompagnò le numerose missioni del Cardinale Guala Bicchieri della diocesi di Vercelli. Nell'interno, la storia dello scrigno e le notizie sul valore artistico del cimelio. □



## Accordo Federmanager-Unione Industriale Torino

Alla fine dello scorso mese di Settembre è stato siglato un accordo relativo ai Programmi di Formazione per i Dirigenti utilizzando gli strumenti di finanziamento della formazione, gestiti da FONDIRIGENTI.

Il protocollo firmato, indirizza l'offerta formativa in modo coerente ai fabbisogni di qualificazione delle Imprese e dei suoi Dirigenti in un mercato in continuo cambiamento ed evoluzione.

L'intesa focalizza altresì il ruolo della Commissione tecnica paritetica, attribuendole importanti compiti nell'individuazione dei fabbisogni formativi settoriali e nella messa a punto dei relativi piani attuativi.

Questo dialogo continuo e costruttivo tra la rappresentanza delle imprese e quella dei Dirigenti, è teso a valorizzare sempre più le risorse umane, anche in relazione alle continue evoluzioni degli scenari di riferimento, in cui le aziende si trovano ad operare. Sinora oltre 800 dirigenti della Provincia saranno interessati ai programmi formativi proposti; i risultati verranno monitorati dalla Commissione paritetica al fine di rendere sempre aderenti i contenuti erogati alla reale necessità aziendale, per rafforzare le conoscenze professionali dei singoli interessati (vedi *Accordo Federmanager Torino, Unione Industriale Torino a pag. 10*).

**Renato Cuselli**



L'impegno per dare il maggior numero di Enti, Aziende, Esercizi con i quali abbiamo aperto un dialogo commerciale e insieme con la cura e l'attenzione posta nello scegliere quelli che garantiscono qualità e servizi migliori, ci hanno fatto perdere l'appuntamento previsto, per cui siamo stati costretti ad uscire con il n. 225 di fine estate. Ci scusiamo per il ritardo e ci auguriamo che l'iniziativa sia di vostro gradimento.



Oggi e domani...

## Sunt lacrimae rerum\*

Antonio Coletti

È ormai diventata una pura formalità: se si intende fare un bilancio della situazione del mondo *oggi* e preventivarne il *futuro*, si può astenersi dallo scrivere, ma, se si sente prevalere il desiderio di esprimere le proprie opinioni, non è possibile evitare di dipingere un quadro funereo, sempre più funereo di giorno in giorno, anche per l'avvenire.

La premessa è obbligatoria, perché non si trova in alcun pezzo di carta stampata un giudizio diverso da quello negativo, valido oggi e domani, con continuità perversa, nonostante i tentativi di cambiare direzione che, sempre senza risultati, sembrano ripetersi con assoluta convinzione di inevitabile sicurezza, ma poi, nella realtà, non vengono realizzati.

Chi scrive questo editoriale non intende ripercorrere, come una inutile fotografia, osservazioni o rilievi già diffusi, che si trovano anche nel nostro periodico, in numeri già diffusi in passato ed anche in questo fascicolo. C'è però un motivo serio per parlarne, non essendo caduta la speranza di un ritorno al modo di *vivere in pace*, che era certo più seguito nelle precedenti generazioni, quando non si aveva timore di uscire di casa al buio, perché i pericoli di aggressioni o rapine erano quasi inesistenti, così come i rischi di incidenti nel traffico di mezzi di trasporto, in passato assai più rari di quanto non si veda oggi nel convulso andirivieni di automobili o motocicli, guidati spesso da campioni di maleducazione stradale.

Ritornando sul tema di partenza, non possiamo negare la realtà della situazione: dobbiamo infatti ammettere che, all'infuori dei rischi stradali, esistono ben altre occasioni brutali, come attentati veri e propri o altre manifestazioni di terrorismo, che hanno frequenze ripetute, spesso senza preavviso alcuno, e risultati ultracondannabili.

\* *Sunt lacrimae rerum et mentem mortalia tangunt (Eneide, libro I, v. 462), Anche i tristi casi del mondo hanno le loro lacrime e muovono gli animi a compassione.*

Inoltre, al di fuori di quanto già accennato, si ripetono sovente provvedimenti di leggi o decreti, emessi senza motivazioni indiscutibili, trascurando effetti negativi che non avrebbero dovuto essere sconosciuti a chi ha proposto ed approvato le decisioni tradotte in leggi.

Molti, comunque sono gli aspetti quotidiani della vita civile, soprattutto nelle associazioni, ove spesso prevale la esasperata discussione di provvedimenti, anche se di semplice previsione e realizzazione. Ci si rende conto, invece, che spesso le motivazioni addotte non sono sempre ragionevoli e, di conseguenza, danno luogo a contestazioni ed atteggiamenti non favorevoli a climi di ragionevole giustificazione delle proposte, ma, al contrario, si traducono contestazioni infinite, da cui derivano contrasti, inefficaci e negativi, anche di lunga durata.

Tutto quanto sopra, purtroppo, è come iniettare veleno in gruppi di persone che dovrebbero avere unità di vedute sui pro-

blemi, tendendo tutti allo stesso scopo e ottenendo, con unità collaborativa, migliori risultati per l'associazione a cui hanno aderito.

Ci rendiamo conto, mentre si redige questo editoriale, che spesso – anzi, quasi sempre – non si tengono presenti in forma accettabile le finalità associative: tutto ciò, comunque, penalizza l'associazione cui si è aderito e compromette le possibilità di azione futura.

\* \* \*

Spero fortemente che i nostri lettori abbiano la possibilità (o il desiderio) di accogliere con spirito di amicizia le idee che hanno provocato il quadro sopra descritto e, quindi, non ne traggano effetti contrari: il futuro può essere migliore di ieri e di oggi. Dipende soltanto dalla nostra sincera volontà... Grazie... □

*Se questo è il nostro destino, abbiamo del pari l'istinto solidaristico della umana compassione, come ha spiegato il premio Nobel J. H. Eccles, che nel suo Mistero Uomo dimostra che sin dall'Uomo di Neandertal le analisi dei resti umani rivelano la presenza di coloro che contarono e accompagnarono la persona defunta.*



*Una mostra del Museo Nazionale della Montagna "Duca degli Abruzzi" - CAI - Torino del CAAI e della Regione Piemonte, con la collaborazione della Città di Torino e Club Alpino Italiano.*

**Sede della Mostra**  
 Museo Nazionale della Montagna,  
 ingresso provvisorio  
 Via G. Giardino, 48 - Torino -  
 9 ottobre-14 novembre 2004.

ottobre 2004

**EDIRIGENTE | 5**

# Cronache Federmanager



*La Giunta e il Consiglio Nazionale hanno esaminato l'andamento della trattativa per il rinnovo del contratto nazionale di lavoro scaduto a fine 2002.*

## Dalla Federazione

### Consiglio Nazionale Federmanager (25/9/2004)

Il Consiglio Nazionale, riunito a Bologna il 24 e 25 settembre, è stato imperniato – per ovvii motivi, dovuti alla necessità di portare a conclusione la trattativa di rinnovo del contratto collettivo di lavoro dei dirigenti di aziende industriali – che si è iniziata nella primavera del 2003. Era infatti giunto a scadenza al 31/12/2002, il contratto di lavoro preesistente, rispetto al quale erano state prese in esame, anche dalla Federmanager, le variazioni presentate dalla Confindustria, dirette a realizzare modifiche di ampio raggio, dalle quali avrebbero dovuto realizzarsi mutamenti di carattere fondamentale nel contenuto delle norme contrattuali, con ripercussioni di notevole peso nell'insieme degli istituti contrattuali preesistenti.

Dirigente d'Azienda, sin dai numeri diffusi nella primavera del 2003 – avvalendosi delle osservazioni fornite dal collega Caprioglio, capo della delegazione federale per le trattative sindacali per il rinnovo contrattuale, nonché di interventi espressi da più parti del Paese, specialmente in occasione delle Assemblee di Sindacati territoriali – ha fornito ai lettori notizie e commenti sullo sviluppo della

trattativa, che ha subito qualche difficoltà per l'interpretazione delle modifiche normative ed i cambiamenti o le remore della Controparte, anche rispetto alle sue stesse proposte.

La trattativa è tuttavia proseguita, per tutto l'anno 2003 e per buona parte del 2004, senza giungere a conclusioni concordate fra le parti; soltanto nell'estate del 2004 si manifestarono dalla Controparte accenni di carattere restrittivo, rispetto alle proposte avanzate nella primavera del 2003.

Nel luglio di quest'anno, il Consiglio Nazionale della Federmanager prese atto della situazione e la delegazione sindacale attivò nuovi incontri con la delegazione della Confindustria, approfondendo gli argomenti in discussione, per realizzare in tempo ragionevole la definizione di un contratto di lavoro accettabile.

Il collega Caprioglio, presente al Consiglio Nazionale del 25 settembre scorso, ha precisato che *"l'ipotesi sostanziale di un accordo era finalmente venuta alla luce ed era stata approvata nei capitoli essenziali dalla maggioranza della Giunta Esecutiva, con ulteriori perfezionamenti nelle ultime ore"*.

La relazione di Caprioglio era completata da alcune considerazioni, ritenute da lui stesso *"propedeutiche ed essenziali"* per comprendere al meglio l'ottica dell'impianto contrattuale.

Pubblichiamo perciò, in questo numero del nostro periodico, per completa informazione degli associati, le *"considerazioni"* del capo della delegazione.

segue a pag. 10



Bologna. Il Nettuno.



## “Innovazione coerente e consapevole”

Riceviamo dal collega Caprioglio, capo della delegazione sindacale della Federmanager, il testo del suo intervento al Consiglio Nazionale del 24/9/04, che qui di seguito pubblichiamo.

I 25 settembre 2004 il Consiglio Nazionale della Federmanager ha approvato, a larga maggioranza, il contenuto delle intese intervenute con la Confindustria per il rinnovo del c.c.n.l., scaduto il 31/12/2003, dando il via libera alla successiva stesura dei documenti definitivi.

In altra parte del periodico è riportato lo schema delle predette intese, con qualche commento, al fine di agevolare la migliore comprensione di tutto l'impianto contrattuale.

\* \* \*

Vale infatti la pena di ricordare che le linee guida di questo rinnovo erano già state dettate dall'accordo sottoscritto dalle Parti il 26 marzo 2003.

Una “linea” di carattere politico-sindacale, che definiva un nuovo “status” ed un nuovo “ruolo” nelle relazioni industriali, tra imprese e dirigente e tra le rispettive organizzazioni di rappresentanza, entrambi rimarcati nel preambolo di questo rinnovo.

Una seconda, attinente al sistema retributivo, che abbandonava il vecchio sistema, per definire un “trattamento minimo complessivo di garanzia” (TMCG), ritenuto adeguato per il dirigente, e attivare un nuovo sistema, in cui al dirigente viene data la possibilità organica di contribuire alla manutenzione del suo trattamento economico individuale, legandosi sempre più al raggiungimento di risultati aziendali.

Una terza, che implementava le “tutele previdenziali ed assistenziali” esistenti (Previdai e Fasi) e ne creava delle nuove, alla luce dei nuovi bisogni della categoria (formazione continua attraverso Fondirigenti) e soprattutto adeguati strumenti di sostegno (Agenzia per il lavoro e Fondo bilaterale per la disoccupazione), per quei dirigenti, sempre più numerosi, interessati da processi espulsivi indotti dalle crisi aziendali, che rappresentano – ahimè – ormai una costante dello scenario economico quotidiano.

L'attenta lettura delle intese intercorse conferma come in questa nuova ipotesi di accordo la nostra organizzazione è stata assolutamente fedele e coerente all'impostazione del 26/03/03, peraltro puntualmente monitorata durante tutto l'andamento del negoziato.

La nostra delegazione trattante è sempre stata consapevole, in tutte le fasi di questa estenuante trattativa, che indietro non si poteva più tornare.

Occorre poi rammentare che il conseguente salto culturale adottato, annotato anche dalla stampa, doveva tradursi in ricadute armonizzate con la variabile tempo.

Come non è infatti razionale ipotizzare che, “tout court”, avessimo potuto immaginare nel breve periodo una definitiva adesione filosofica e culturale al nuovo modello di relazioni ed al nuovo modello contrattuale, simulando da subito tutte le complesse ricadute sulle varie realtà dirigenziali, altrettanto irrazionale sarebbe stato pretendere una applicazione ope-

rativa immediata, vale a dire dalla sera alla mattina, ripetendo gli storici errori del “bisogna che tutto cambi, perché tutto ritorni come prima”.

Un determinato e consapevole percorso, improntato a tappe graduali, garantisce invece una idonea realizzazione, una compatibilità col presente e coi costi che ne derivano, consentendo un obiettivo equo a fine regime.

E, a tal proposito, l'istituzione di un “osservatorio”, che rilevi, monitorizzi, valuti e proponga eventuali correttivi in corsa, conferma che abbiamo utilizzato tutto il buon senso e la prudenza di cui siamo capaci.

Da ultimo, non possiamo nasconderci la notevole complessità di questo rinnovo, che ci ha costretti ad affrontare così tanti argomenti insieme, alcuni dei quali assolutamente innovativi, anche rispetto alla nostra storia sindacale. È del tutto evidente che non è stato affatto facile tenere insieme così tante discipline, sovente interdipendenti. Da qui, ritengo sterile e privo di realismo qualsiasi eventuale tentativo di estrapolare e segmentare i vari capitoli dell'ipotesi di accordo.

Certo, alcuni potranno piacere di più e altri meno, alcuni saranno più soddisfacenti di altri, ed è tutto legittimo, soprattutto proiettando le nuove norme sulla propria condizione personale. Ma sarebbe questo un esercizio che non appartiene ad una categoria in cui occorre tenere presente, cercando di portarli a fattor comune, una varietà di condizioni e di interessi, in qualche caso anche contrastanti.

In questo rinnovo di contratto dovevamo, come abbiamo cercato di fare, ovviamente in sintonia con la politica portata avanti dalla Presidenza federale, tutelare principalmente i giovani ed i più deboli. Questi ultimi, rappresentati non soltanto da una consistente parte di dirigenti in servizio, appartenenti alla moltitudine delle piccole e medie imprese, ma anche da, purtroppo ancora, significative fasce di dirigenti in quiescenza.

Ai negoziatori non è consentito salire in cattedra e tanto meno dare giudizi sull'operato della delegazione stessa: soltanto agli organismi di rappresentanza ed alla categoria tutta spetta questo compito.

Tuttavia, in qualità di semplice iscritto (e quindi presumo legittimamente), ritengo che qualsiasi valutazione debba atterrare al pacchetto contrattuale nel suo complesso, al suo peso specifico finale e non alle singole clausole.

In definitiva, mi sento di sostenere che questo rinnovo contrattuale, frutto di un negoziato impegnativo, lungo, estenuante, dove lo sforzo propositivo da parte nostra nel cercare di prospettare le soluzioni più adeguate è stato enorme, sia, oltre che esaustivo rispetto alle strategie definite 18 mesi fa, assolutamente coerente con gli indirizzi dettati da Federmanager e sicuramente onorevole e dignitoso nel suo complesso: quindi, capace di riscuotere l'apprezzamento della parte più ampia della categoria. □

## Contenuti e ipotesi di accordo 2004

Vigenza contrattuale

- 1° gennaio 2004
- 31 dicembre 2008

### FASI

#### Nuovi contribuiti

	Attuale	1/1/2005	1/1/2006	1/1/2007	Increment. % a regime
Impresa per dir servizio	1134	1380	1440	1440	26,97%
Impresa per solidarietà	766	912	972	972	26,82%
Dir servizio	610	684	732	732	19,91%
Pensionato post 88	610	732	804	876	42,70%
Pensionato ante 88	610	684	732	804	31,71%

Totale incremento gettito contributivo nel periodo € 148 milioni

Incremento annuo a regime € 57 milioni

Ripartizione quota imprese/dirigenti 60%-40%

Dal 1° luglio 2005 i contribuiti saranno differenziati per i futuri pensionati con anzianità di iscrizione al FASI come dirigente in servizio inferiore ai 10 anni.

### RESPONSABILITÀ CIVILE E PENALE

Esame di possibili soluzioni riferite ad ipotesi di responsabilità civile e penale in caso di aziende cessate.

### AGENZIA PER IL LAVORO

Con esclusivo riferimento ai dirigenti disoccupati o dipendenti da aziende in liquidazione, costituzione di una **Agenzia per il lavoro** nell'ambito e con costi a carico di Fondirigenti; a tal fine:

- realizzazione di una banca dati centrale collegata telematicamente con le sedi territoriali di Federmanager e Confindustria per favorire l'incontro fra la domanda e l'offerta;
- in via sperimentale, individuazione di 4 aree territoriali dove verranno previsti servizi reali aggiuntivi di assistenza e di orientamento.

### PREVINDAI

Rafforzamento della previdenza integrativa attraverso:

- l'aumento della quota del trattamento annuale del TFR destinato al Previndai da subito;
- l'aumento della contribuzione a carico delle imprese e del dirigente in servizio a decorrere dalla data di entrata in vigore delle nuove disposizioni in materia di deducibilità fiscale secondo la tabella che segue;
- contribuzione volontaria: possibilità di versare al Fondo contribuiti aggiuntivi, volontari e a totale carico degli iscritti secondo tre livelli di aliquote pari all'1% o all'1,5% o al 2% della retribuzione globale lorda effettivamente percepita.

	Massimale contributivo annuo	Quota dirigente	Quota azienda	TFR
	<b>Fino a 150.000 €</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>
Vecchi iscritti	Fino a 100.709,10 € Fino a 139.443,36 €	3%/4%	3%/4%	2%
Nuovi iscritti	<b>Fino a 100.000 €</b> Fino a 85.215,39 €	<b>4%</b> 3%	<b>4%</b> 3%	<b>4%</b> 3%
Dirigenti di prima occupaz. post 28/4/1993	<b>Fino a 100.000 €</b> Fino a 85/215,39 €	<b>4%</b> 3%	<b>4%</b> 3%	Integrale accantonam.

Proposte di rinnovo: in nero

Regime attuale: in chiaro

### SOSTEGNO AL REDDITO

Istituzione del Fondo bilaterale integrativo per il sostegno al reddito dei dirigenti disoccupati, sulla base dei risultati che il gruppo di lavoro paritetico costituito ad hoc svilupperà in funzione della conclusione dell'iter parlamentare del d.d.l. 848 bis.

Definizione delle modalità operative **entro il 28 febbraio 2005 e, comunque, individuazione di soluzioni contrattuali finalizzate al medesimo obiettivo.**



## MODELLO RETRIBUTIVO

### Preambolo:

Le Parti, **richiamati** lo spirito e le finalità dell'accordo 26 marzo 2003, **confermata** l'esigenza di affermare un modello di relazioni industriali più moderno e rispondente alla figura dirigenziale, **ribadita** la valenza strategica del ruolo manageriale quale fattore di accrescimento competitivo nonché di crescita attenta ai valori dell'etica e della responsabilità sociale dell'impresa, **convengono** che l'introduzione di modelli gestionali e retributivi che leghino quote della retribuzione del dirigente ai risultati aziendali, costituisca un passaggio di grande rilevanza per la modernizzazione dei sistemi gestionali delle imprese, per la valorizzazione delle risorse dirigenziali, nonché per dare concreta attuazione alle richiamate finalità dell'accordo 26/3/2003.

In tale quadro le Parti **concordano** di dare vita ad un Osservatorio bilaterale permanente per monitorare il livello di presenza e funzionamento di forme di retribuzione variabile, collegate a criteri oggettivi ed obiettivi collettivi ed individuali, nonché individuare le iniziative più utili affinché tali forme abbiano generalizzata applicazione.

## MODELLO RETRIBUTIVO

Trattamento minimo complessivo di garanzia - TMCG composto solo da voci retributive strutturali e permanenti

Anzianità di servizio (*)	<6	>6
Dall'1/1/2004	52.000	62.000
Dall'1/1/2007	55.000	70.000

(\*) si intende l'anzianità di servizio con qualifica di dirigente

### Aumenti di anzianità

*Abrogazione dell'Istituto*

### NORMA TRANSITORIA

Per i dirigenti in servizio alla data di sottoscrizione dell'accordo:

- riconoscimento dello scatto in corso di maturazione;
- riconoscimento degli ulteriori scatti maturabili nel periodo di vigenza del contratto collettivo, con assorbibilità da futuri aumenti economici aziendali, strutturali e permanenti;
- in sede di rinnovo del contratto collettivo 2004-2008, è affidata alle parti stipulanti ogni determinazione circa il regime transitorio qui definito.

## SPIRITO E FINALITÀ DELL'ACCORDO 26 MARZO 2003

### AVVISI COMUNI



### PARTE ECONOMICA

“Le risorse economiche disponibili nell'ambito del contratto” vanno “prevalentemente” orientate a soddisfare l'impegno economico necessario per il consolidamento e miglioramento delle vecchie tutele e per l'avvio di nuove.

PASSAGGIO DALLA DETERMINAZIONE DI UN MINIMO RETRIBUTIVO CONTRATTUALE ALLA DETERMINAZIONE DI UN TRATTAMENTO MINIMO COMPLESSIVO DI GARANZIA DA ADEGUARSI PERIODICAMENTE. TALE CAMBIAMENTO È LEGATO ALLA SPECIFICITÀ DEL RAPPORTO DI LAVORO DIRIGENZIALE CHE IMPLICA UNA DINAMICA RETRIBUTIVA MAGGIORMENTE LEGATA A RISULTATI AZIENDALI/INDIVIDUALI.



Bologna. Palazzo dei Notai e Palazzo dell'Accursio con torre dell'orologio.

Dall'insieme della situazione e tenendo conto delle osservazioni del capo della nostra delegazione, possiamo dedurre che l'orientamento retributivo del possibile accordo con la controparte, può esser diretto verso il contenimento rispetto al passato. È però giustificato, perché dà più ampia libertà di manovra alla azienda; in pari tempo, l'indisponibilità di Confindustria di consentire ai dirigenti – singolarmente – autonomia contrattuale, rafforza l'associazionismo della categoria. Il corpo dirigenziale di un'azienda può chiedere al datore di lavoro l'apertura di un dialogo suppletivo, invece di dichiarare sciopero di difficile realizzazione. In altri termini, l'accordo proposto può essere definito uno scenario di collaborazione, con un osservatorio bilaterale permanente sulla retribuzione variabile.

Per quanto concerne la retribuzione prevista nell'ipotesi di accordo, verrebbe confermato il principio del "trattamento minimo garantito", con un minimo garantito come "minimo sindacale onnicomprensivo", parte variabile esclusa.

Il contratto rinnovato dovrebbe essere applicato per il periodo quinquennale decorrente dal gennaio 2004 al dicembre 2008, durante il quale sarebbe in vigore:

- dal 1/1/04, un minimo retributivo di 52.000 euro annui (?) e, per i dirigenti con anzianità di servizio nel grado maggiore di 6 anni, un minimo retributivo di 62.000 euro;
- dal 1/1/07, gli importi anzidetti sarebbero aumentati, rispettivamente, a 55.000 e 70.000 euro.

Gli scatti di anzianità – previsti nel contratto precedente – sarebbero aboliti per i nuovi assunti dal 1/1/04, mentre per i dirigenti più anziani, continuerebbero ad essere corrisposti fino al 31/12/2008; dovrebbero essere stabilite nuove norme per il periodo post 2008; con previsione di assorbimento, se esistono aumenti individuali.

Nel Consiglio Nazionale del 25/9, seguono molti interventi pro e contro – soprattutto da colleghi di Milano, Roma e Napoli. La proposta, espressa dal collega Corradini, di prevedere dopo 2 anni (e cioè nel 2006) un momento formale di verifica dell'applicazione del contratto, sblocca la situazione, poiché il Presidente Federale si impegna a chiederne l'introduzione nel possibile accordo.

La votazione del Consiglio Nazionale dà il seguente risultato: favorevoli 63, contrari 9, astenuti 4. □

**Per esaminare le proposte di modifiche statutarie (già deliberate dal Consiglio Nazionale del 24 settembre u.s.) e decidere la convocazione del Congresso, con indicazione dell'orario di svolgimento dei lavori il Consiglio Nazionale si riunirà a Bologna il 27-28 novembre.**

## LUTTO

Il Comitato di redazione del periodico "Dirigente d'Azienda", nell'apprendere del doloroso lutto subito dal collega Carlo Barzan e dalla sua Famiglia per l'imprevisto e rapido decesso della Signora Marianna Pixner, desidera confermare al collega l'affettuosa partecipazione di tutti i componenti del Comitato al triste momento in cui l'amico Barzan ha dovuto dare l'addio alla compagna di una vita e alla madre dei suoi figli.

## ACCORDO

TRA UNIONE INDUSTRIALE DI TORINO  
E FEDERMANAGER A.P.D.A.I. DI TORINO

Premesso che:

- in data 23 maggio 2002 Confindustria e Federmanager hanno siglato l'accordo per la costituzione del Fondo per la formazione professionale continua dei dirigenti delle aziende produttrici di beni e servizi denominato Fondirigenti.
- Tale accordo è stato autorizzato con decreto del Ministero del Lavoro delle politiche sociali con decreto del 18 marzo 2003 pubblicato su G.U. del 3 aprile 2003.
- Fondirigenti ha elaborato nel Marzo 2004 il Piano Operativo delle attività di formazione, successivamente denominata POA, che individua gli obiettivi e le modalità per il finanziamento delle azioni di formazione finanziabili.
- Fondirigenti è impegnata alla realizzazione, prima dell'avvio dell'attività a regime, di una fase di "start up", durante la quale utilizzerà le specifiche risorse destinate al finanziamento dei "Piani formativi sperimentali".

Considerato che:

- Fondirigenti, sulla base delle linee individuate nel POA, in data 28 luglio 2004 ha emanato, per la fase di "start up", l'avviso n. 2, relativo ai piani formativi sperimentali da realizzare nelle regioni del centro nord.
- Tale piano operativo prevede di destinare le risorse nei seguenti ambiti:  
**Tema 1.** Occupabilità del management delle medie e grandi imprese attraverso la formazione continua.  
**Tema 2.** Sviluppo manageriale per le Aziende di minori dimensioni, al fine di facilitare la crescita.

Considerata l'importanza della formazione continua per i dirigenti, in una fase, come quella attuale, particolarmente complessa e contraddistinta dall'esigenza di rispondere alle sfide connesse, da un lato con il cambiamento dell'organizzazione stessa delle aziende e dall'altro con la necessità di competere in un mercato sempre più competitivo e globalizzato,

Considerata l'esigenza di intervenire, in coerenza con quanto previsto dal tema 1, nei confronti dei dirigenti occupati prioritariamente nelle imprese medie e grandi presenti nel territorio, particolarmente sottoposti a problemi di cambiamento e di riorganizzazione aziendale, Si è convenuto di promuovere il presente programma di formazione, destinato ai dirigenti di medie e grandi imprese presenti sul territorio, con l'obiettivo di fornire loro strumenti idonei all'aggiornamento delle loro professionalità, favorendo la partecipazione dei dirigenti di età superiore a 50 anni.

Concordano altresì di accompagnare la predisposizione, l'attuazione ed il monitoraggio del presente piano con la costituzione di un apposito comitato guida paritetico, composto da due rappresentanti dell'Unione Industriale di Torino, e da due rappresentanti di Federmanager A.P.D.A.I. di Torino.

Alla riunione del Comitato parteciperà, con funzioni consultive, un rappresentante dell'Ente attuatore del progetto.

Si prende atto che il piano operativo è stato sviluppato in accordo tra soggetti firmatari, sottolineando il reciproco interesse a sviluppare percorsi comuni di concertazione a favore delle rispettive categorie di riferimento.

p. Unione Industriale  
di Torino  
**Giuseppe Gherzi**

p. Federmanager  
A.P.D.A.I. di Torino  
**PierCarlo Cargnel**



Con apposita circolare la CIDA comunica

## DPEF 2005-2008, Finanziaria 2005 e approvazione definitiva della riforma previdenziale

La CIDA ha partecipato nei giorni scorsi al confronto Governo-parti sociali sul DPEF 2005-2008. I due incontri, il 26 e 28 luglio, a Palazzo Chigi hanno avuto carattere interlocutorio, poiché non è stato fornito alle parti sociali il testo del documento, ma soltanto una sintesi, definibile sostanzialmente con l'indice delle sue linee generali. Il "vero" DPEF è stato presentato nel Consiglio dei Ministri del 29 luglio che, dopo una discussione, lo ha trasmesso al Parlamento.

Per le parti sociali quindi gli incontri sono serviti, in linea di massima, a ribadire le proprie posizioni e proposte sull'importante documento di politica economica. La CIDA ha illustrato sinteticamente le proprie proposte per una politica economica di medio termine, finalizzata ad attuare una strategia d'attacco per una crescita duratura e stabile del Paese nei prossimi anni.

In particolare, ha chiesto di destinare più risorse per conseguire l'obiettivo di Lisbona per ricerca e sviluppo in misura pari al 3 per cento del PIL, recuperando al contempo il grave gap che ci separa dai paesi avanzati, nostri naturali concorrenti. Ha chiesto altresì l'accrescimento degli investimenti nelle grandi infrastrutture materiali, con contestuale semplificazione delle procedure decisionali ed autorizzative per abbattere i tempi di realizzazione delle opere pubbliche.

La previsione di nuovi investimenti per la costruzione di centrali elettriche, con l'obiettivo di riequilibrare la forte dipendenza dagli idrocarburi e l'aumento degli incentivi fiscali, mirati ai fattori di sviluppo nei settori a più alto valore aggiunto. Inoltre è stata ribadita l'importanza di puntare sulle risorse ad alta qualificazione (dirigenti, professionisti e quadri), in particolare modo nelle imprese del Sud, per creare un'adeguata infrastruttura manageriale. Si tratta di prevedere la diffusione di reti manageriali con, ad esempio, forti incentivi per le Pmi o consorzi di imprese che utilizzino capacità manageriali.

È stata infine evidenziata la preoccupante evoluzione del processo federale, tornando a chiedere al Governo, come obiettivo prioritario, l'esplicitazione nel DPEF del solenne impegno ad evitare quantomeno che i prossimi passaggi dell'attuazione del federalismo determinino un aumento netto della pressione fiscale complessiva.

Ora, dopo la presentazione del DPEF 2005-2008 al Consiglio dei Ministri e la successiva trasmissione al Parlamento, l'attenzione si sposta sulla prossima Finanziaria. Informiamo che dallo scorso 3 agosto il confronto Governo-parti sociali si articolerà in tavoli settoriali, una sede più adatta per la rappresentazione di specifiche istanze e proposte. A tale riguardo i competenti uffici confederali stanno già predisponendo una possibile griglia di proposte, da sottoporre al neo ministro dell'Economia, Domenico Siniscalco.

*Le organizzazioni aderenti sono state invitate a fornire eventuali contributi di idee con la massima urgenza, ai fini di un loro recepimento nelle definizioni delle posizioni CIDA.*

Si comunica infine che il disegno di legge recante "norme in materia pensionistica e deleghe al Governo nel settore della previdenza pubblica, per il sostegno alla previdenza comple-

mentare e all'occupazione stabile e per il riordino degli Enti di previdenza ed assistenza obbligatoria" è stato *approvato definitivamente il 28 luglio 2004 dalla Camera dei deputati.*

L'azione della CIDA è valsa ad ottenere l'approvazione di un testo, che lascia spazi di manovra in sede di attuazione della riforma, per la tutela degli interessi delle categorie rappresentate.

Il testo del provvedimento, sul quale la CIDA è intervenuta sia in sede di dialogo sociale che in sede di audizioni parlamentari, è stato già trasmesso alle Associazioni territoriali aderenti alla CIDA e Federmanager, nel maggio scorso. □

## Audizione alla Commissione Lavoro del Senato su "incentivi all'occupazione e ammortizzatori sociali"

"La situazione di debolezza del sistema economico e le riorganizzazioni conseguenti hanno un impatto negativo sul piano occupazionale, anche per i lavoratori altamente qualificati", ha spiegato Bachisio Firinu, vicepresidente della Confederazione che rappresenta 150.000 dirigenti ed alte professionalità. Per ciò che concerne gli incentivi all'occupazione, ha aggiunto Firinu "occorre puntare di più su quei lavoratori, compresi nella fascia d'età fra i 45-55 anni, che oggi sono esclusi dall'apparato produttivo, ma che, grazie alle loro qualifiche, spesso, rappresentano una grande risorsa per il Paese". Firinu ha poi lanciato l'allarme per la categoria, priva di tutele: "I dirigenti non hanno garanzie contro il licenziamento e sono sprovvisti di ammortizzatori sociali adeguati. La peculiarità del rapporto di lavoro dirigenziale, infatti, esclude questi professionisti dalle garanzie legali contro i licenziamenti, lasciandoli maggiormente esposti rispetto alle altre categorie di lavoratori. Soggetti all'assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione (titolo al quale versano un contributo pari all'1,61%), i manager sono destinatari della relativa indennità ordinaria, ma di un importo che risulta assolutamente inadeguato e di nessuna effettività, rappresentando circa il 26% della retribuzione media di fatto. È pertanto necessario realizzare un sistema di ammortizzazione sociale specifico per la categoria, nel rispetto dell'articolo 38 della Costituzione, dettato che dispone che siano assicurati mezzi adeguati alle esigenze di vita in caso di disoccupazione involontaria. □

## Eletto il nuovo presidente della federdirigenticredito

Giuseppe Pavone, 53 anni, del San Paolo IMI, Segretario Generale Aggiunto del Dircredito, è stato eletto all'unanimità nuovo Presidente della Federdirigenticredito. La Federdirigenticredito, che aderisce alla CIDA (Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionisti), associa circa 30.000 Quadri Direttivi e Dirigenti bancari ed è firmataria di entrambi i contratti nazionali collettivi di lavoro del settore credito. □



Convegno CIDA Unione Regionale del Piemonte - Torino 30 settembre 2004

## La CIDA e il ruolo di dirigenti e manager per lo sviluppo del territorio

Maurizio Giordano \*

Il 30 settembre u.s. si è svolto a Torino, presso i Padiglioni della Fondazione ATRIUM – struttura polifunzionale inaugurata nel 2004 nel centro di Torino e sede di molte iniziative di rilievo promosse dal Comune di Torino – il convegno organizzato dall'Unione Regionale Piemonte della CIDA, in collaborazione con l'Associazione Torino Internazionale, incentrato sull'importanza che la formazione, la ricerca e l'innovazione possiedono e devono rivestire per lo sviluppo del territorio torinese.

Il convegno ha visto una folta partecipazione di iscritti alla CIDA e di interessati all'argomento, con presentazioni da parte dei vari relatori intervenuti, che hanno consentito di trarre spunti di lavoro particolarmente interessanti; il dibattito finale si è protratto fin quasi alle ore 20, ben oltre la scadenza temporale preventivata.

La scelta di organizzare un convegno a Torino venne pesata dal rinnovato Consiglio dell'Unione Regionale del Piemonte all'inizio del 2004, nell'ambito del Piano Triennale di attività; particolare priorità era stata data alle iniziative utili per il rilancio della Confederazione sul territorio, con riferimento a differenti linee d'azione per:

- rafforzare la visibilità verso l'esterno;
- partecipare con delegati ad attività presso le Istituzioni, gli Organismi e le Associazioni locali;
- collaborare su iniziative per la formazione dirigenziale e su tutte quelle utili per la categoria;
- articolare in modo più strutturato la gestione operativa dell'Unione Regionale.

Il convegno ha fatto seguito ad una serie di interventi (ad es. *lettera di accreditamento ed incontri con i responsabili delle Istituzioni e degli Enti Locali*), utili per poter manifestare la presenza e la concreta disponibilità dell'Unione Regionale a partecipare in modo attivo su tematiche giudicate di comune interesse.

L'Associazione TORINO INTERNAZIONALE rappresenta la potenziale sede di confronto e di crescita collettiva sui temi dello sviluppo economico e sociale di Torino e del Piemonte, stimolando riflessioni il più possibile sistemiche per raggiungere gli obiettivi alla base del Piano Strategico, tra le quali:

- necessità di un nuovo posizionamento internazionale della città di Torino;
- necessità di attivare politiche pubblico-private per pervenire a tale scopo;
- necessità di creare una nuova identità cittadina e di farla conoscere oltre i confini regionali;
- opportunità di valorizzare un patrimonio economico, sociale e culturale, in gran parte non conosciuto fuori dai confini provinciali.

Sulla base di tali considerazioni, negli ultimi sei mesi è stato dato un deciso impulso alla collaborazione tra l'Unione Regionale del Piemonte della CIDA e l'Associazione TORINO INTERNAZIONALE.

\* Consigliere dell'Unione Regionale CIDA.

LE, che hanno congiuntamente organizzato il convegno, il cui tema aveva preciso riscontro nell'ambito dei lavori condotti sulla cosiddetta "linea strategica 3 - formazione e riqualificazione professionale". È stato, quindi, costituito un Comitato Organizzatore, cui hanno partecipato alcuni componenti del Comitato Esecutivo dell'Unione Regionale Piemonte della CIDA, che ha svolto numerose riunioni con la dottoressa Paola Zini di TORINO INTERNAZIONALE, che, a sua volta, ha coordinato risorse della stessa Associazione e della Fondazione Atrium. Tra le varie attività, merita segnalare l'individuazione di un "panel" di autorevoli relatori, che consentisse di coniugare gli interventi in essere e programmati sul territorio da parte degli Enti Locali con il contributo che può offrire la CIDA in termini di competenze e professionalità.

L'insieme delle presentazioni è stato coordinato da Francesco Antonioli, responsabile dell'edizione Nord-ovest de "Il Sole-24 Ore".

Nell'introduzione del Presidente dell'Unione Regionale Piemonte della CIDA, ing. Stefano Moscarelli, è stata ricordata la capillarità delle sedi locali della CIDA, che vanta ben 20 Unioni Regionali e circa 80 Delegazioni Provinciali, ed è stato sottolineato che la cultura dell'innovazione è la via per poter offrire contributi concreti alla ricerca di nuove opportunità per la società e per il sistema economico nazionale e locale. Tra gli obiettivi della CIDA, va ricordato, è essenziale "...dare una voce e un ruolo adeguato a chi pone al servizio della collettività conoscenza, competenza, responsabilità e capacità di fare...", ovvero far risaltare il ruolo dei dirigenti e delle alte professionalità nel contesto lavorativo italiano.

Il direttore di Torino Internazionale, dr. Paolo Verri, si è detto molto lieto di aver avviato da parecchi mesi una fattiva collaborazione con la CIDA U.R. Piemonte, uno dei 120 soci dell'Associazione, ricordando che quest'ultima rappresenta un punto di riferimento unico per la definizione delle linee strategiche di riferimento per lo sviluppo della città e sottolineando come Torino sia l'unica città italiana ad essere dotata di un Piano Strategico di riferimento per lo sviluppo del territorio, che proprio in questo periodo vedrà alla luce una seconda ed aggiornata versione.

La serie degli interventi ha consentito la presentazione di differenti punti di vista.

Il Direttore della Programmazione e Statistica della Regione Piemonte, dr. Franco Amato, ha fornito un'ampia e strutturata panoramica degli investimenti e dei fondi messi a disposizione della Regione Piemonte per la ricerca in settori chiave per l'innovazione (IT, Telecomunicazioni, biotecnologie, ecc.).

Il dr. Antonio Zucaro, Presidente nazionale della Federdirigenti della Funzione Pubblica-CIDA, ha sottolineato le problematiche, sia di carattere organizzativo, sia di carattere sindacale, che la dirigenza pubblica si trova ad affrontare nel mutato scenario dei servizi alla collettività, indicando la volontà sindacale di innovazioni contrattuali che consentano ai dirigenti pubblici di poter meglio valorizzare competenze e "skill" professionali, spesso non valorizzati a pieno, ma riconoscendo la necessità di continui aggiornamenti professionali.

Un interessante e brioso intervento è stato quello svolto dal-



l'ing. Giuseppe Perrone, Presidente di Fondirigenti, per sottolineare le difficoltà che una struttura quale quella da lui presieduta – nata per la volontà congiunta della Confindustria e delle Associazioni di Dirigenti, nell'ambito del cosiddetto finanziamento dello 0,30% rivolto alla qualificazione delle risorse manageriali – ha incontrato per gestire “capitoli di spesa” e “procedure di contabilità” di tipo pubblico, in tempi ristretti, per consentire l'erogazione di corsi di formazione per i dirigenti privati, a supporto della continua evoluzione professionale richiesta dal mercato competitivo, nel quale gli stessi dirigenti si trovano ad operare.

Molto interessante e propositivo, in termini di individuazione dei settori prioritari per lo sviluppo delle competenze del “nuovo manager in carriera”, è stato l'intervento dell'ing. Angelo Luvison, ex dirigente Telecom e rappresentante dell'Unione Regionale Piemonte della CIDA. Nel citare una frase di D.S. Landers, professore di storia ed economia ad Harvard: “...le risorse si possono comprare; il capitale si può prendere in prestito; la conoscenza deve essere sviluppata...”. Luvison ha posto in risalto come il tema della ricerca e dell'innovazione sia stato sì percepito, ma solo a livello di “problem setting”, piuttosto che di proposte concrete, ovvero di “problem solving”. Conseguentemente è stata messa in risalto l'inutilità di finanziamenti “a pioggia”, dimostrata anche dall'esiguità dei brevetti italiani negli ultimi anni, rispetto agli importanti risultati, per esempio, nel campo della chimica negli anni sessanta, mentre più proficua sarebbe l'individuazione di direttrici di ricerca innovativa su filoni di tecnologia prioritari, quali l'ICT, le biotecnologie e le nanotecnologie, definite dal Ministro per l'Innovazione, Lucio Stanca, come “componenti del triangolo magico tecnologico”.

Poiché ogni sviluppo negli ambiti appena citati può far ripensare il “business” in azienda, sia in quella privata che in quella pubblica (si pensi che, secondo il Censis, il Comune di Torino ha sopravanzato quello di Bologna nell'e-government, cioè nella fornitura di servizi erogati al cittadino tramite la Rete), è necessario che il manager sia in grado di integrare, a livello sistemico, le logiche di impresa con quelle tecnologiche, con l'innovazione di processo e di prodotto.

In termini concreti, quindi, Luvison ha indicato in quattro macro-categorie i bisogni formativi del “nuovo manager”:

1. “skill” organizzativi;
2. “skill” di business, economia e marketing;
3. mondo digitale dell'ICT e altre innovazioni tecnologiche;
4. quadro legale, normativo e sociale.

Proprio da questa presentazione conclusiva ha preso avvio il dibattito finale con il prof. Giorgio Donna, responsabile della Linea Strategica 3 di Torino Internazionale, il quale, apprezzan-

do molto il contributo di Luvison, ha posto provocatoriamente il problema “...se la ricerca e l'innovazione interessino davvero molto...”, vedendo nell'aria, più che altro, una voglia di mantenimento dello status quo, sia nel campo universitario e della ricerca, che in quello delle imprese, salvo pochi casi particolari.

Nell'intervento di Tom Dealessandri, Assessore al Lavoro del Comune di Torino, così come in quello del Direttore dell'Agenzia Piemonte Lavoro, d.ssa Lucia Mollica, sono state evidenziate le ripercussioni nel mondo del lavoro delle situazioni conseguenti alla stagnazione dell'economia nazionale e locale, con una certa ripercussione nell'indotto del settore automobilistico ed industriale, in generale, parzialmente compensate dall'incremento degli investimenti nel settore delle costruzioni e dei servizi. Certamente le crisi delle aziende mettono “in crisi” anche la figura del dirigente, per effetto della difficile ri-collocazione, sia per i livelli di età e di retribuzione raggiunta, sia per le nuove conoscenze richieste.

Alla luce di quanto sopra, si può ben affermare che il convegno abbia raggiunto gli scopi prefissati, cioè:

1. **propagandare la conoscenza degli scopi della U.R. del Piemonte della CIDA** (titolarità della rappresentanza delle politiche confederali nei confronti delle Istituzioni e degli altri soggetti operanti a livello regionale e locale; titolarità della rappresentanza a livello territoriale degli interessati delle categorie associate, nell'ambito delle materie delegate dalla legislazione nazionale alle Regioni e agli Enti locali);

2. **stimolare il confronto a livello regionale sul ruolo della categoria dei dirigenti e delle alte professionalità pubbliche e private e sull'apporto concreto da questa fornito all'economia locale** (situazione del mercato del lavoro per dirigenti e alte professionalità nel contesto economico nazionale, quadro prospettico dell'evoluzione dell'economia piemontese, necessità della formazione e conseguenti nuovi ruoli e linee d'azione);

3. **valorizzare la partecipazione della U.R. del Piemonte della CIDA nell'Associazione Torino Internazionale** (confronto ed azione su temi di forte attualità sociale per il territorio piemontese), costituendo la permesso per ulteriori iniziative già in calendario da parte della CIDA del Piemonte, tra cui una ricerca quantitativa sulla “donna manager” in Piemonte, ovvero su altre interessanti tematiche, quali assistenza/previdenza, stress del dirigente, “corporate social responsibility”, ecc.

**L'iniziativa in questione ha rappresentato, quindi, uno dei momenti più significativi per il rilancio dell'immagine e della presenza della CIDA sul territorio torinese.** □

Convegno "La CIDA e il ruolo di dirigenti e manager per lo sviluppo del territorio"  
Torino, Atrium, 30 settembre 2004

## Quali competenze manageriali?

Angelo Luvison\*

### Premessa

"Le risorse si possono comprare; il capitale si può prendere in prestito; la conoscenza deve essere sviluppata".

Apro con una citazione di David Landes, storico ed economista di Harvard, poiché la "conoscenza" è parola-chiave, anche se abusata, per comprendere le ragioni del successo o dell'insuccesso di un Paese. In altri termini, la tesi centrale del mio intervento è che il nostro declino nasce da un problema culturale radicato. E dirigenti, quadri e *professional* possono e devono incarnare le capacità dei "lavoratori della conoscenza" di più alto livello per consentire di uscire da questa *impasse*.

Il ruolo della ricerca e dell'innovazione è stato finalmente percepito e individuato, con l'aiuto della cassa di risonanza mediatica, anche in Italia, purtroppo solo al livello del *problem setting*. Per cui resta difficile dire qualcosa di nuovo, a meno che non si passi alla fase successiva del *problem solving*, ossia delle proposte concrete.

Con questa presentazione vorrei quindi dare il mio contributo di contenuto e di metodo.

Il focus sarà sul manager – inteso in un'accezione ampia – che sta progredendo in carriera o si trova a un punto di svolta della stessa.

### I. Requisiti generale per le competenze manageriali

Poca ricerca e "a pioggia", pochissimi brevetti: l'Italia esce dal futuro.

*Le cosiddette attività strategiche – formazione e ricerca – sono le prime a essere ridimensionate nei momenti di difficoltà di un'azienda, per cui tali difficoltà non possono che amplificarsi e generare vere e proprie criticità.*

È cliché comune presentare la ricerca

\* Esperto di reti di telecomunicazioni. Nella sua carriera professionale è stato: docente di teoria dell'informazione e della trasmissione presso l'Università di Torino, dirigente di Telecom Italia Lab (ex CSELT), Segretario Generale dell'AEI.

come se questa potesse essere svolta lungo un *continuum*, che va dalle teorie di base allo sviluppo sperimentale attraverso la ricerca applicata, arrivando infine all'innovazione, con obiettivi pratici crescenti. Altri propongono un modello diverso, ritenendo che la ricerca applicata non possa essere disgiunta da quella di base, poiché le ricerche veramente importanti sono contemporaneamente tanto di base quanto applicate. Infatti, mentre consentono un avanzamento nella comprensione dei fenomeni fondamentali, sono altresì motivate e contribuiscono alla soluzione di importanti problemi pratici.

Negli ultimi 40 anni, l'ente americano per i progetti di ricerca avanzati della difesa (DARPA) e la National Science Foundation (NSF) hanno promosso lo sviluppo della scienza e delle applicazioni informatiche – di cui Internet non è il solo eclatante risultato – lasciando una miriade di progetti strategici, con massicci investimenti destinati in modo selettivo ad aziende e università. L'output visibile di questa strategia sono prodotti, servizi e capitale umano.

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

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

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

Lo sviluppo del capitale umano d'alto livello: istruzione e formazione.

Una sfida ulteriore deriva dal crescente bisogno di sviluppare le competenze manageriali secondo nuovi scenari e modelli organizzativi, di business, economico-finanziari, normativi e tecnologici, tenendo conto dell'operatività aziendale, che sempre più spesso si configura in modo globale.

La formazione e l'apprendimento durante tutto il ciclo della vita lavorativa (*lifelong learning*) diventano, quindi, condizioni-chiave di

successo in una realtà caratterizzata da una forte dinamica tecnologica e da fattori crescenti di competizione e internalizzazione.

Il manager dovrebbe, quindi, imparare a gestire sistemi di grande complessità, talvolta perfino caotici. L'istruzione e la formazione devono pertanto essere più incentrate sullo sviluppo di capacità quali: visione e pensiero strategico da un lato; ragionamento ed estrapolazione della realtà secondo modelli multidimensionali complessi dall'altro.

Questo disegno richiede, tuttavia, l'utilizzo di strumenti, progetti e programmi a larga diffusione di educazione alle nuove tecnologie. Secondo lo studio "Il costo dell'ignoranza", condotto dall'Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico (AICA) insieme con la Bocconi, la diffusione dell'informatica comporterebbe un risparmio per il "sistema-Paese" di 15,6 miliardi di euro l'anno, praticamente una finanziaria da potere destinare ad altro. È tuttavia necessario concepire una politica tecnologica, decidendo dove si voglia andare con l'ICT (cioè, con le tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni).

Né si scordi l'aurea massima cinese: "Sento e dimentico/vedo e ricordo/faccio e comprendo".

E veniamo agli aspetti tecnologici. Secondo Michael Dertouzos dell'MIT, le tre tecnologie-regine sono: l'ICT, le biotecnologie e le nanotecnologie (il Ministro Stanca le definisce le componenti del triangolo magico tecnologico).

Ogni sviluppo di queste può costituire una tecnologia dirompente, scardinante, che costringe un'azienda a ripensare il proprio business in modo completamente diverso. In altri termini si origina una discontinuità, più o meno rapida, più o meno marcata. È il paradigma di Clayton Christensen, della Harvard Business School, sull'innovazione tecnologica. E questo rischio/opportunità è importante soprattutto per le imprese medio-piccole dove la diffusione dell'ICT, tanto nei processi quanto nella produzione, resta bassa (ho citato una considerazione del Presidente di Netsystem, Arturo Artom). Conosliamoci però con una buona notizia: il diri-



gente del Comune di Torino, Alessandro Battaglino, ha recentemente annunciato che, secondo l'ultimo rapporto CENSIS, la nostra città ha sopravanzato Bologna nell'e-government, cioè nella fornitura di servizi erogati al cittadino tramite la Rete. (In questo campo, come ben sapete, Bologna è la città benchmark, il termine di paragone per tutte le amministrazioni comunali).

Internet e, più in generale, le reti di telecomunicazioni forniscono il collante a tecnologie abilitanti quali: il digitale, le fibre ottiche, il wireless, la tecnica di compressione MPEG, l'integrazione elettronica su larghissima scala. Altrettanto significativi sono i progressi nell'alimentazione con batterie ricaricabili e a basso consumo di tutti i marchingegni portatili, senza i quali, forse, non vorremmo, né sapremmo più vivere. Tant'è che il cellulare è diventato uno strumento utile come il coltellino svizzero, buono per tutti gli usi.

La dirigenza, nei suoi componenti e come soggetto collettivo, deve essere in grado di dare anche un contributo nel tessuto sociale, non tanto perché porta a un ritorno di immagine per l'azienda, quanto piuttosto perché il trasferimento all'esterno delle sue conoscenze agevola il progresso, l'avanzamento, la crescita, in particolare del territorio in cui opera. Direi di più: i dirigenti, in quanto – e lo voglio ribadire – operatori culturali e portatori di *know how*, hanno i mezzi e il dovere di confrontarsi in una prospettiva contemporaneamente locale e globale [o "glocale", come si dice con crasi d'introduzione recente]. E questo si può concretizzare con un *commitment* non puramente simbolico – individualmente e come categoria – alla concezione e alla realizzazione di progetti strategici a beneficio della collettività.

**In estrema sintesi il manager deve essere pertanto in grado di dominare le logiche di impresa, di business e tecnologiche con visione e modelli sistemici (oserei dire ecosistemici), non solo lineari, mirati all'innovazione di prodotti, servizi, processi. Tutto ciò nell'ambito di codici di comportamento etico e di responsabilità verso la società civile nel suo complesso.**

Il focus delle competenze va posto, in definitiva, su leadership, imprenditorialità e gestione dell'innovazione, perciò sulle idee emergenti, sulle tendenze e sulle tecnologie che stanno cambiando le esperienze usuali, sia pure di "best practice".

## II. Specifiche di massima per lo sviluppo di competenze manageriali

Da quanto detto, possiamo derivare un insieme di condizioni che potremmo

chiamare "specifiche di massima per lo sviluppo di competenze manageriali". I fabbisogni formativi di un manager – inteso in senso lato – possono rientrare in quattro ampie categorie o "macrotemi":

1. Skill organizzativi;
2. Skill di business, economia e marketing;
3. Skill legati al mondo digitale dell'ICT e ad altre innovazioni tecnologiche;
4. Skill riguardanti il quadro legale, normativo e sociale.

Per ogni macrotema, i singoli argomenti vanno visti nel loro insieme, in modo sinergico, così da valorizzare la dipendenza tra le singoli componenti delle conoscenze richieste al dirigente. Suggerisco perciò un approccio *top down* per individuare, in un'eventuale fase progettuale, le specifiche materie o argomenti di insegnamento. A titolo di pura campionatura, ne cito solo uno per macrotema:

- nuovi paradigmi organizzativi, per esempio l'impresa flessibile, adattativa, "reticolare", "che apprende", ecc.;
- economia, finanza e marketing in un *setting* internazionale;
- capitale di rischio e valutazione di tecnologia;
- cambiamenti normativi nei settori-chiave, quali commercio internazionale, energia, ICT, e ambiente.

Questi argomenti dovrebbero essere ordinati per priorità, incasellati in uno dei quattro macrotemi precedenti e, soprattutto, sviluppati in un progetto formativo specifico articolato in moduli. Obiettivi, questi, ovviamente al di là del presente intervento.

*Last but not least*, ed è la considerazione conclusiva, dovrebbe essere oggetto di approfondita discussione la questione dell'equilibrio fra diversi metodi di erogazione delle singole materie – cioè, in senso lato, metodi tradizionali oppure tecniche di *e-learning*. In ogni caso, mi permetto di suggerire che, qualunque sia l'argomento considerato, si valuti anche la possibilità dell'offerta on-line tramite rete. □



Atrium, Torino. Interno del padiglione in cui si è tenuto il Convegno.



## Associazione Italiana per la lotta contro la Miastenia

Via Celoria, 11 - 20133 Milano

Tel. 02 2360280

Fax 02 70633874

c.c. postale n. 28143204

### Perché è nata l'A.I.M.

La Miastenia Gravis è poco conosciuta nel nostro Paese: di fatto solo pochi Centri Neurologici se ne occupano. È una malattia autoimmune che colpisce il sistema neuromuscolare. I sintomi più frequenti sono in successione: caduta delle palpebre, visione doppia, voce nasale, difficoltà nella masticazione, nella deglutizione, nella deambulazione e nella respirazione. Questi sintomi possono essere presenti singolarmente o variamente associati. Se non è riconosciuta può essere mortale, se combattuta in tempo si può curare bene.

### I programmi

L'A.I.M. è attiva nel reperire fondi per stimolare e sostenere programmi di ricerca che si propongono in particolare di:

- conoscere i meccanismi che provocano la malattia, la scatenano o la aggravano
- migliorare l'efficacia delle terapie esistenti e identificare nuovi mezzi terapeutici
- trovare nuovi farmaci per l'immunoterapia specifica che sarà l'elemento risolutore della malattia

### Come aiutarci in questa battaglia?

1. Divenendo soci ordinari e/o sostenitori
2. Contribuendo con sostegno e contributo personale alla vita dell'associazione

# Vita associativa

Assemblea di Vercelli

## Terra d'acqua

*Così vengono chiamate le terre cui servono acqua per alimentare gli abitanti, anche se oggi le fonti di guadagno sono diverse. Il riso comunque resta una voce importante nella provincia che quest'anno ha celebrato il primo cereale del pianeta, promosso dall'ONU e dalla FAO alla dignità di un "nomination internazionale".*

**M**entre la Provincia di Vercelli celebra il 2004 anno internazionale del riso, vanto del territorio, il Sindacato presenta il nuovo contratto di lavoro e le importanti modifiche apportate alla normativa del FASI.

L'Assemblea, celebrata nella serata dell'8 ottobre u.s., ha avuto inizio con la relazione del Consiglio Direttivo, con la quale il Presidente Giuliano Pio ha dettagliatamente dato notizia dell'attività del Sindacato. Pio ha anzi precisato che la relazione è stata brevemente riassunta, giacché, come è stato precisato, i soci attingono periodicamente le notizie dal "Dirigente d'Azienda", oltreché da Progetto Manager e da Internet.

Circa le decisioni approvate dal Consiglio Nazionale del 24/9, la relazione ha dato rilievo agli interventi Federali in ordine all'argomento principale, cioè il rinnovo del contratto di lavoro – scaduto il 31/12/2003 e oggetto di lunga trattativa della quale si ricorda la frequenza e l'intensità degli incontri con Confindustria e con le aree governative, protrattesi per oltre 20 mesi allo scopo di definire il nuovo accordo che, come ha ricordato il capo della delegazione federale Caprioglio, si concluderanno con la firma a novembre.

Sono anche state denunciate le zone d'ombra che si sono addensate su Federmanager Piemonte, sino a porre nella giusta luce la speranza che si ritorni presto alla tanta auspicata serenità e spirito di collaborazione.

Anche la CIDA Regionale del Piemonte, con le note defezioni di un partner di rilievo, sta riprendendo la sua normale attività con il nuovo Presidente Moscarelli; così il Fasi sta cercando, non senza sacrifici, l'equilibrio contabile con il riallineamento di ricavi e costi attraverso un ritocco delle quote sia degli iscritti che delle parti datoriali.

Prima di chiudere la comunicazione ufficiale, il Presidente di Vercelli ha fatto presente che, nella riunione del Consiglio Direttivo del 24-5-04, come previsto dal-



*Foto storica, da sinistra: Favero (Presidente Alessandria), Caprioglio (Capo Commissione Sindacale), Michelini (Vice presidente Vercelli), Pio (Presidente Vercelli), Bellussi (Presidente Novara).*

l'ordine del giorno, è stato deciso di procedere nei prossimi mesi di ottobre/novembre, all'elezione per referendum del Consiglio Direttivo che reggerà l'Associazione vercellese nel triennio 2005-2006-2007, essendo l'attuale Consiglio in carica in fase di decadenza. Come per il passato, ad ognuno dei soci sarà spedito un plico contenente le istruzioni ed il materiale per il voto. Contemporaneamente si voterà anche per l'elezione del Collegio dei Revisori dei Conti. Il Presidente ha altresì raccomandato a tutti i soci di partecipare al voto, per dare la più ampia rappresentatività a tali organi.

**P**arlare di Vercelli significa parlare del riso, la provincia che per eccellenza produce questo prodigioso cereale, fra i più consumati nel mondo (in altre pagine pubblichiamo una scheda dei Paesi produttori più importanti).

Se l'ONU e la FAO hanno dedicato il 2004 "l'anno internazionale del riso", per Vercelli si è presentata l'occasione per mostrarsi e prendere parte, da protagonista, alle iniziative di cui parliamo nell'articolo appositamente dedicato all'evento.

Alla tavola imbandita per l'Assemblea annuale della categoria, non mancava infatti il riso (ci mancherebbe!), né il cortese omaggio agli ospiti poteva avere dei contenuti diversi.

Ma non solo di riso – per adottare con fortunato slogan pubblicitario – si è arricchita la sera dell'8 ottobre.

Giuliano Pio, Presidente e Renzo Michelini, Vicepresidente, hanno accolto i soci e gli invitati nelle sale del Circolo Ricreativo, con una programmazione dei lavori il cui svolgimento avrebbe richiesto maggior tempo e disposizione.

Ma anche a Vercelli – o forse più che altrove – le chiacchiere di corridoio – nella specie tenute a tavola – hanno favorito i colloqui di lavoro sui due grandi temi della serata: il **contratto**, testé siglato (sarà ufficialmente firmato ai primi di novembre, parola di Luigi Caprioglio, capo della Commissione Sindacale) e l'andamento critico del **FASI**, i cui costi, per l'incremento delle domande di rimborso e l'aumento dei costi, particolarmente delle spese dentarie, sono scivolati in rosso.

Fra le curiosità della serata, brillante e a tratti divertente, c'è stata la protesta di un vercellese di Gattinara che si è lamentato che in tanti anni di agapi assembleari, non una volta sia stato proposto durante la cena, un vino di Gattinara.

Tutti sappiamo e conosciamo il celeberrimo Erbaluce – in difetto di capacità enolo-



gica, non sappiamo quanto sia pregiato, ma il padrino di battesimo che gli ha dato il nome era certo un poeta – fatto sta che il Vicepresidente Michelini, che sovrintende alla vita culturale e sociale del Sindacato Vercellese, è rimasto un po' imbarazzato dall'accusa e ha promesso di riparare alla lacuna.

Se questa era un'amenità, risoltasi pacificamente con un brindisi, più preoccupante è stato l'intervento del collega Ezechiele Saccone – ben noto per la sua competenza nell'ambito sanitario per aver diretto il gran-

# Vita associativa

de centro di assistenza della Fiat, il SEPIN.

L'argomento è complesso e merita certamente una trattazione adeguata e separata. Tutto è nato dal fatto – anomalo e sgradevole ai più – di un aumento della quota di adesione al FASI, che, com'è noto, è il più grande dei fondi assistenziali sanitari italiani, avendo più di 100.000 iscritti e 300 mila familiari di assistiti.

Il disagio – come ha poi chiarito Caprioglio, capo della delegazione federale per la trattativa contrattuale – è stato causato dalla necessità di pareggiare, almeno in parte, lo squilibrio fra le entrate (per i 2/3 a carico degli iscritti) e le uscite (per i 2/3 erogate ai pensionati).

Renzo Penna, presidente del sindacato di Biella, in veste ufficiale anche di rappresentante del FASI, giacché fa parte del Consiglio del Fondo, ha detto che tutto ciò è risaputo e fisiologico, nel senso che, quando si è giovani ed in salute, si paga, e poi, invecchiando, con gli acciacchi si riprendono, attraverso i rimborsi delle prestazioni, le somme pagate in gioventù.

Ma Saccone ha controbattuto, chiarendo che il punto da lui sottolineato era un altro. Ha infatti rilevato che:

1) alcuni centri e aree provvedono direttamente, con un fondo autonomo, ad integrare le spese sanitarie – talvolta anche in modo più elevato del FASI – ai soci **in servizio**;

2) però, **quando gli iscritti lasciano l'Azienda, li scaricano sul FASI senza alcun onere o quota di solidarietà a favore dei pensionati.**

La tesi di Saccone – da verificare con i numeri – ritiene che un'eventuale correzione di questo squilibrio

potrebbe sanare il disavanzo denunciato dagli amministratori del FASI.

Il piatto forte della serata – oltre il riso e le rane fritte – è stata la conclusione della trattativa per il rinnovo del contratto di lavoro, scaduto a fine 2003.

Per il contratto di lavoro, il capo della delegazione federale si è appropriato di quasi tutto il tempo disponibile.

La tesi di Caprioglio, in risposta alle critiche che sono piovute sulla Commissione, è fondamentale questa: le linee guida che il Comitato ha seguito sono le stesse che, nella primavera del 2003, erano state tracciate dal Consiglio Nazionale e cioè che, prima del soddisfacimento delle richieste retributive (aumenti), si sarebbe dovuto puntare sul miglioramento degli istituti di sostegno (FASI, PREVINDAI e ASSIDAI), con un occhio di riguardo per i molti colleghi in difficoltà, numerosi in questi momenti di transizione economica, che stanno travolgendo le vecchie strutture sindacali dell'ambiente industriale.

Non c'è chi non veda la bontà di questo programma da parte di un Sindacato che ha il compito di sorvegliare l'assetto economico, dando una mano a chi incappa nelle sventure di un'azienda che chiuda o venga assorbita, oppure ritenga necessario alleggerirsi di personale.

Però è stato chiesto: giacché le pensioni non sono oggetto di trattativa – in quanto sono esclusivamente vincolate

alle scelte governative, perché i pensionati, che pure appartengono alla parte debole del corpo associativo – **perché vengono gravati**, sia pure di poco, **di un onere maggiore di quello dei colleghi in servizio**, che comodamente guadagnano il doppio di un pensionato ante 88?

Su questi tre scalini: a) retribuzione; b) eliminazione progressiva degli scatti; c) colleghi in cerca d'occupazione (disoccupato è una parola proibita); Caprioglio ha dimostrato che le scelte sono state squilibrate dal rifiuto di Confindustria che ha negato contrattualmente, cioè per iscritto, il diritto dei singoli dirigenti di trattare con la controparte la propria condizione aziendale ed economica.

Di pensioni, ovviamente e giustamente, non se n'è parlato, giacché il problema è già oggetto di una apposita legge, approvata dal Parlamento.

L'intervento di Caprioglio, che ha preso la parola a cena terminata (dopo la mezzanotte!) è stato ampio e documentato, con una durata di circa 50 minuti. L'insieme dei soci presenti ha apprezzato, anche senza ulteriori interventi, le spiegazioni fornite da Caprioglio sulle soluzioni dei problemi discussi dalle parti nel corso delle molte riunioni, tenute durante lo svolgimento della trattativa.

Approvato all'unanimità il consuntivo 2003 e il verbale dei revisori dei conti, il Presidente Pio ha ringraziato ospiti e presenti, citando in modo particolare il Vicepresidente Renzo Micheli, il segretario tesoriere Claudio Gherzi e Bruno Candelini, per l'ospitalità e collaborazione della segreteria. □



**Vercelli.** Nella pagina a lato, la torre dell'angelo di origine medioevale con sopraelevazione ottocentesca. A sinistra, Particolare dei mosaici pavimentali della distrutta chiesa di Santa Maria Maggiore. In alto, la monumentale Cattedrale di Sant'Eusebio costruita fra il XVI e XVII secolo. A destra, un panorama del centro storico: Santa Maria Maggiore e la torre del Comune già dei Vialardi.