

# Vita associativa

Assemblea annuale ordinaria di Federmanager Torino

EVOLUZIONE DEL MANAGER NELL'IMPRESA E NELLA SOCIETÀ

## Come superare la crisi

*Su questo tema si sono cimentati due relatori: l'industriale Ruggeri ha preso di petto il problema entrando in argomento dal punto di pareggio attraverso il ridimensionamento dell'organico e i tagli della produzione; il prof. Rossetto ha riproposto la formazione come rimedio alle difficoltà delle aziende, ma ribaltando le posizioni e proponendo un master sulle aziende decotte per ritrovare il perduto pareggio dei costi e ricavi. Infine il dr. Bontempi - direttore regionale dell'INPS - con un intervento estemporaneo ha introdotto la funzione pubblica del suo Istituto in una imprevedibile sintesi.*

### Assemblea di Torino

**S**eguendo una tradizione ormai consolidata, l'Assemblea dei Dirigenti di Torino si è presentata ai soci con un programma multiplo; accanto agli impegni istituzionali di verifica di bilancio e dei programmi realizzati, c'è stato un menu composto con una scelta di invitati che si è rivelata felice e stimolante: da una parte un teorico dell'organizzazione, il prof. Sergio Rossetto del Politecnico di Torino, dall'altra una singolare esperienza di manager-imprenditore, il dott. Riccardo Ruggeri che vanta una carriera davvero invidiabile; umili origini di partenza e una irresistibile ascesa di imprenditore, non solo di facciata, ma di sostanza vera, con responsabilità in aziende ai livelli dei 20-30 mila dipendenti.

Accanto ai due relatori ufficiali, dei comprimari di tutto rispetto, anch'essi schierati ai poli del management: l'ing. Alberto Tazzetti presidente dell'Unione Industriale, come presidente di rappresentanza di un ente centenario che proprio quest'anno celebra il suo primo secolo di vita, l'Unione Industriale di Torino.

Dall'altra, come contraltare, la funzione pubblica dell'ente più celebre e temuto d'Italia, l'INPS: la grande mamma che si prende cura di tutti i suoi figli, di cui il dott. Rosario Bontempi è direttore regionale. Oltre a riconoscere gli l'ovvia competenza professionale, ne abbiamo apprezzato anche l'esposizione essenziale, quella dei numeri e dei problemi, insieme con un'innata disponibilità a dare fiducia.

A far da corona a tutto quanto gli Enti: assente il presidente Lazzati, impegnato altrove e degnamente sostituito dal vice Caprioglio, anche nella sua duplice veste di conterraneo alessandrino, e con lui il Previdai, il Fasi e il neo presidente della rinnovata CIDA Giorgio Corradini con Stefano Moscarelli, presidente della CIDA Piemonte. Infine gli ospiti regionali: a cominciare dal presidente Luvison con il valdostano Vacchina e infine i presidenti dei Sindacati provinciali: Bellussi, Masoero, Accossato, Favero, Michelini, Sibilla.

Milano era presente con l'intramontabile D'Arco.

Per gravi ragioni familiari non era presente il direttore di Federmanager Torino, Roberto Granatelli.

Anticipiamo che l'Assemblea è stata molto interessante, condotta con rigore dal presidente di Torino, Renato Cuselli, che pur contendendo gli interventi, non ha potuto non sfiorare il tetto del tempo previsto ed è stato costretto a sacrificare in parte gli ultimi interventi.

L'introduzione all'Assemblea di Cuselli non poteva essere più pertinente alla tensione emotiva che avrebbe poi sostenuto i discorsi successivi; un'introduzione sorprendente, ma non casuale: viviamo un tempo in cui si parla spesso di anima, "l'anima di cui si parla è un vento positivo, una passione nuova, in un'epoca di forte secolarizzazione anche gli uomini d'impre-



sa sentono il bisogno di occuparsene. L'anima del Manager è quella che unisce professionalità, competenza, etica e responsabilità".

Non si poteva dire meglio.

### Ruggeri imprenditore

Quando ha preso la parola, il dott. Ruggeri, amministratore delegato dell'ITCA, non ha potuto prescindere da questa impostazione, assumendo lo slogan che ha caratterizzato le Olimpiadi: "la passione vive qui", perché quella che lui modestamente ha chiamato irrequietezza, in realtà è lo slancio vitale che è proprio della vita stessa.

Il suo percorso operativo è irresistibile e progressivo; nel descriverlo si sente l'orgoglio e l'entusiasmo di chi ha vissuto consapevolmente il successo; si attarda a disegnare le classi industriali del secolo scorso: l'industria tradizionale, le grandi Famiglie, quella di Stato (Eni, Enel, Iri...) sino alle attuali piccole aziende con poco capitale. È su questo variegato mondo che egli prende le grandi decisioni, procedendo per passi successivi sino al vertice, quando fa il grande salto da Manager a Imprenditore.

La platea è attenta, perché qui è il punto in cui, come aveva annunciato al principio, c'è l'opportunità di cogliere delle "pillole di management". Dice: "Fare squadra allora era una novità perché io non amo lo staff, adottato il modello organizzativo leggero, pronto a modificarlo quando è il caso, avevo preso una joint venture di aziende fallite; segue a pag. 13

### Tazzetti - U.I.

Il Presidente dell'Unione Industriale si compiace di essere ancora una volta presente alla nostra Assemblea ed è lieto della circostanza che gli permette di sottolineare l'ottimo rapporto di collaborazione tra l'Associazione e l'Unione Industriale.

In questo particolare momento di oggettive difficoltà congiunturali, questa sintonia è tanto più utile e preziosa nell'affrontare le sfide che quotidianamente impegnano impresa e manager.

Indubbiamente i rapporti migliorati sono condizionamenti dal Contratto di lavoro nel novembre 2004, che ha aperto una serie di opportunità per la categoria qualcuna già conseguita, altre in via di realizzazione.

Quest'anno, ha concluso l'ing. Tazzetti, l'Unione Industriale celebra il suo primo centenario di vita e si stanno preparando iniziative per festeggiare questo importante evento.

La nostra gratitudine per la vostra categoria, ha detto Tazzetti, sarà testimoniata dalla ricerca - con il vostro aiuto - di qualche rappresentativa figura di dirigente che ha contribuito con il suo lavoro a dare lustro alla categoria e in pari tempo si è distinto contribuendo al successo della sua azienda. □

# Vita associativa

la prima delle norme è la contro-intuizione, cerco il punto di pareggio, riduco il personale, senza licenziare nessuno, poi mi valgo della destrutturazione, sbagliata l'integrazione dei due o tre Quartieri Generali, ne faccio uno solo con dei dirigenti decisionisti, se sbagliano chi sa decidere è anche capace di cor-



reggersi, i Manager devono diventare azionisti, oppure sentirsi azionisti, accettare gli alti e bassi del mercato.

La narrazione continua con la compravendita di aziende, utilizzazione del break eving, tenendo sempre presente il punto di pareggio; non mancano gli anni sabbatici che gli permettono di studiare il mercato facendo consulenze, cercando alleati, sino all'ultima società che ha affidato ai figli dichiarandosi pronto a nuove sfide con rinnovato entusiasmo.

Sin qui la bella e inconsueta dichiarazione del dott. Ruggeri, uomo colto e convincente, che ammette che alla base di questa sua vita avventurosa e fortunata c'è una naturale irrequietezza.

Con il relatore successivo si inizia il confronto della teoria con la prassi.

## Rossetto

Già nell'esordio di presentazione si avverte la voce di un professore che impartisce una lezione che viene non solo dai libri – precisa l'ing. Rossetto anche se non ha mai preso piede in una fabbrica – ma da un'esperienza diretta.

L'attacco è fulminante dice "quando sono stato in Giappone ho incontrato un samurai, tutti li conosciamo, maestri di vita e di pensiero, al quale ho chiesto, lei come fa a riconoscere tra i

molti aspiranti quali sono i migliori?" *lui rispose; primo gli stringo la mano; secondo lo guardo negli occhi; terzo, gli dico di fermarsi quando mi viene incontro.*

Poi spiega. Guardo come mette il pollice sulla mia mano e se è ben fermo vuol dire che è un lavoratore di carattere ed è rapido nell'esecuzione; se il sorriso è negli occhi è giovinezza nello spirito; se quando mi viene incontro si ferma sulla punta dei piedi, esprime impazienza, se arretra sui talloni è esitante; solo se si arresta, fermo sulle piante dei piedi, gli assegno le doti di equilibrio e di dinamicità.

L'apologo è divertente, l'ingegnere professore si compiace e disegnando la formula vincente del manager ideale si sofferma su doti naturali ma che si possono acquisire.

La formazione permanente – come si diceva un tempo – è certo un valido aiuto, ma non va perseguita fra le mura di casa, ma è più proficua se viene praticata extra moenia perché è fuori dei confini che bisogna indagare, cercare nuovi modelli, confrontarsi con culture diverse, trovare dei rapporti vissuti in altro modo. In altri termini cercare il conflitto-scontro contro il nostro abituale modo di vivere e di operare.

A questo punto, come se l'idea gli fosse venuta all'improvviso, esclama che all'occorrenza bisogna partire da un'azienda in crisi, se del caso inventare un mercato delle imprese agonizzanti, attivare un Master specializzato per dirigenti che vogliono cimentarsi con quello che si sta manifestando come il più grave problema del nostro paese.

Alla fine pone una domanda che spiazza un po' il dott. Ruggeri quando gli chiede come ha fatto rispettare il bank management abbassando il break eving senza licenziare e raggiungere il punto di pareggio?

La risposta arriva con la Cassa integrazione, la vendita di stabilimento, e la metodologia già espressa della contro intuizione e della destrutturazione. □

## Rosario Bontempi

Abbiamo sin qui parlato di prassi e di pensiero, doveva essere un alto funzionario ad introdurre un valore più spesso invocato ma quasi sempre ignorato: lo spirito di servizio.

È stato il direttore regionale dell'INPS Rosario Bontempi ad illustrare questo concetto richiamandosi al discorso che il colonnello Direttore della Scuola Carabinieri di Torino ha rivolto ai giovani allievi che si apprestavano al giuramento di rito, quando ha detto "Noi abbiamo il dovere della stabilità sociale, non abbiamo il diritto a nessun grazie, tutto ciò che facciamo è dovuto".

Il direttore di un istituto come l'INPS ci riporta dalle astrazioni virtuali di un inaccessibile ministero alla terra degli uomini.

L'INPS nella mente della pubblica opinione è quell'immenso palazzo pieno di macchine e di anonimi impiegati, è il colosso che ci ritarda la pensione, che scrive dei chiarimenti inspiegabili, che ci manda un avviso imperpertente, perché anche l'INPS con tutte le sue macchine può sbagliare, fare un errore; ebbene il direttore regionale ha voluto farci capire che il suo lavoro ha un'anima, è una missione: "guai se così non fosse" ha soggiunto, la sua vita non avrebbe senso.

Tornando al particolare, ha poi ricordato la lenta agonia dell'INP-



DAI che l'INPS – ovvero il personale dell'Istituto, impiegati, addetti agli sportelli e dirigenti, tutti insomma, non un ente virtuale ma persone – ha affrontato e risolto in tempi brevi l'intrigo delle norme per l'avvicendamento.

Curioso riferimento ai 400 custodi degli stabili INPDAl che di colpo, senza preavviso, senza informazioni si sono sentiti scoperti senza un padrone e senza lo stipendio.

Il gigante ha risolto anche questo, che è piccola cosa, ma allo stesso modo ha affrontato le novelle "agenzie del lavoro" per i dirigenti senza occupazione che interessano tutta la penisola.

Ha concluso: siamo disponibili a studiare insieme gli inevitabili nodi che una vita di lavoro si ritrova quando deve fare i conti con i numeri.

E a chi gli ha proposto dei periodici seminari a tema ed una finestra sul nostro periodico, il sorriso – quello di cui parlava il samurai – non si è spento sul suo volto quando ha detto d'accordo, ditemi come e quando.

Incroyable! □

## Messaggio del Presidente Federmanager

*Caro Presidente,*

*"Ti chiedo di volermi scusare con i colleghi ai quali rivolgo non solo un caloroso saluto ma l'invito a tenere alto l'orgoglio di appartenenza al nostro sistema associativo; un sistema che dobbiamo valutare se coerente con il vorticoso cambiamento dei sistemi economici e sociali in atto; un'Associazione di 'professionisti di impresa' che non solo deve continuare le sue difficili battaglie per la tutela degli interessi categoriali, ma che deve proiettarsi sempre più all'esterno, per mettere a disposizione della società civile un immenso bagaglio di competenze professionali, di valori essenziali, quali la responsabilità, l'eticità, l'assunzione del rischio, la coerenza, valori tutti a disposizione dello sviluppo economico e sociale del nostro travagliato Paese.*

*Dirigenti non si nasce, ma si diventa; ma una volta nominati dirigenti si resta per tutta la vita.*

*Questo è l'orgoglio che dobbiamo tramettere a tutti i colleghi e particolarmente ai più giovani.*

*Questo è il messaggio che ti affido".*

**Edoardo Lazzati**



# Vita associativa

Torino, 20 maggio 2006

## Relazione Consiglio per Assemblea

### PREMESSA

Il Consiglio Direttivo della nostra Associazione, in conclusione del suo mandato triennale nel ringraziare i soci per la fiducia a suo tempo accordata presenta la seguente relazione come rendiconto delle attività svolte.

Vogliamo ringraziare tutti coloro che hanno collaborato per superare le difficoltà dell'ultimo anno. Tanto che possiamo ritenere oggi interamente recuperata la tradizionale posizione di rilievo della nostra APDAI nel panorama nazionale di FEDERMANAGER, con particolare riferimento alla capacità di slanci innovativi e fervide iniziative propositrici.

Un ringraziamento particolare poi, vogliamo rivolgerlo al nostro Direttore (R. Granatelli) ed alle nostre pazienti e disponibili collaboratrici, che hanno tenuto unite e funzionali tutte le nostre iniziative ed attività.

### ATTIVITÀ

Rispetto all'anno scorso purtroppo, le vertenze sindacali tra dirigenti e aziende in difficoltà sono aumentate in maniera considerevole tuttavia grazie ad un intenso lavoro di relazione sindacale con le controparti (Unione Industriale, Api e Confservizi) siamo riusciti a non trasformarle, se non in via meramente residuale, in vertenze giudiziali (riteniamo che evitare il contenzioso giudiziale sia un compito fondamentale per

un'Associazione Sindacale).

L'incremento delle vertenze su menzionate è stato di circa il 20% rispetto al periodo precedente e si sono verificati molteplici ed inaspettati casi di chiusure d'azienda e fallimenti, persino in situazioni d'apparente solidità.

In considerazione di questo significativo aumento delle vertenze sindacali, a cui sono seguite molte risoluzioni di rapporto, abbiamo cercato di attivare oltre all'outplacement – sino ad oggi efficace sistema di collocazione di manager in cerca di lavoro – uno sportello per l'assistenza nella creazione e gestione di nuove piccole Società ad iniziativa di Colleghi che hanno messo in pratica il "fare squadra" unendo le competenze professionali e trovando interessanti spazi di operatività; le imprese tenute a battesimo sono state sinora una trentina, in prevalenza piccole società in accomandita semplice, in nome collettivo, ma anche di qualche S.r.l. In questa direzione hanno avuto particolare successo, sia in termini di adesioni che di consensi, due nostri convegni uno sullo start-up e l'altro sulle responsabilità civili e penali del dirigente (organizzati da APDAI-Torino nei mesi di ottobre e novembre 2005).

Alcuni dati numerici significativi:

– il nostro servizio contrattuale/legale ha assistito 1.420 colleghi;

– il nostro servizio di previdenza ha assistito 1.096 colleghi;

– il nostro servizio di Assistenza Sanitaria ha assistito circa 2.250 colleghi di cui 1.576 in servizio e 674 in pensione;

– il nostro Collega Comm. E. Saccone ha fornito consulenze sanitarie e previdenziali, di particolare complessità per 150 colleghi;

– il nostro servizio di ricollocazione/nuova opportunità ha assistito 63 colleghi;

– il nostro servizio fiscale/tributario (in attività da settembre 2005) ha fornito consulenze a 53 colleghi;

– lo sportello CAF/CIDA, infine, ha effettuato le seguenti attività:

- 852 dichiarazioni dei redditi;
- 121 elaborazioni RED/INPS-INPDAP;
- 9 dichiarazioni ISEE;
- 166 dichiarazioni/bollettini ICI.

In totale l'attività ha interessato 1.148 colleghi di cui 692 in servizio e 456 pensionati.

### GRUPPO GIOVANI

Il gruppo composto di circa 60 colleghi (giovani dirigenti under 45), si è particolarmente distinto nell'organizzare momenti di incontri informativi e discussioni propositive volti anche a fare proselitismo. Segnaliamo inoltre il successo, in termini di adesioni ed apprezzamento, del Convegno organizzato in collaborazione con il Gruppo Giovani Imprenditori del



l'Unione Industriale di Torino che è sicuramente foriero di ulteriori iniziative fra i due gruppi giovani.

### ATTIVITÀ FORMATIVE DI ORIENTAMENTO NELLE SCUOLE

Per oltre un decennio il impianto Collega Giancarlo Borri ha svolto un prezioso e costante lavoro di divulgazione sui complessi rapporti tra Industria e scuola che certamente sono ancora da approfondire con particolare riferimento agli indirizzi tecnologici, scientifici e finanziari. Speriamo di trovare al più presto qualche collega che voglia continuare l'opera magistralmente tracciata da Borri a cui va tutto il nostro ringraziamento.

### INCUBATORE/IMPRESE INNOVATIVE

Anche quest'anno è continuata la collaborazione con il Politecnico di Torino, il cui incubatore



**Pranzo • Cena • Dopocena • Merenda Cenoira**

- per chi arriva presto e chi tardi
- per gustare e degustare
- prima, durante e dopo cena
- molto più della solita minestra
- si mangia bene, si beve meglio

*Casa Casellae*  
RISTORANTE - BED&BREAKFAST

Chieri - Piazza Caselli, 4  
Tel. 011 941 58 56  
www.casacasellae.scoprighieri.it

*La tradizione in evoluzione*

Cucina tipica piemontese • Menù completo €23  
Colazioni di lavoro e organizzazione workshop



di imprese ha creato con successo, negli ultimi quattro anni, ben 58 aziende tuttora operative sul mercato (in media l'incubatore crea un'azienda al mese).

#### FORMAZIONE/OUTPLACEMENT

**Fondirigenti**, il fondo paritetico costituito da Confindustria e Federmanager, è particolarmente attivo e propositivo nella formazione dirigenziale già da due anni.

Le convenzioni stipulate da APDAI-FEDERMANAGER Torino con primarie società di **outplacement**, hanno generato anche quest'anno soddisfacenti risultati. Tanto che su 70 Dirigenti che hanno usufruito del servizio sono rientrati nell'ambito lavorativo ad oggi 52 colleghi, mediamente in meno di otto mesi.

#### UNIONE REGIONALE

Sono stati ristabiliti e ricuciti rapporti con le altre Associazioni piemontesi, anche se resta ancora da risolvere un aspetto prettamente economico.

FEDERMANAGER Torino sino a fine 2005 erogava gratuitamente servizi di consulenza-assistenza-tutela per tutti gli altri Sindacati piemontesi (che incassano direttamente le quote associative versate dai loro iscritti). Dal 1/1/2006 abbiamo deliberato di assistere gratuitamente (con il nostro personale di struttura) solamente gli iscritti a Torino.

FEDERMANAGER Torino conferma che continuerà ad assicurare la propria appartenenza a FE.PI., continuando a dare disponibilità gratuita dell'apposita sala riunioni per le attività consiliari di

FE.PI. e di un locale, un giorno alla settimana, per le attività del comitato esecutivo.

Per quanto riguarda il periodico "Dirigente d'Azienda", si ribadisce la necessità di adottare urgentemente misure idonee ed innovative per ridurre il costo periodico.

#### CIDA

La ristrutturazione della CIDA, la nostra Confederazione, deve rifocalizzare la sua azione nei confronti del mondo politico con una puntuale e costante presenza. Questo dovrà essere l'obiettivo principale del nuovo modello confederale: dialogo costante e continuo con il nuovo Governo ed è questo l'augurio che facciamo al nuovo Presidente CIDA Corradini.

#### CONCLUSIONI

Gli eventi che vedranno ancora Torino protagonista nel dopo-Olimpiadi: quali il Convegno mondiale del design nel 2008 ed il 150° anniversario dell'Unità d'Italia nel 2011, ci incoraggiano a cogliere tutte quelle opportunità ed occasioni per rilanciare l'economia oltre i confini del territorio.

APDAI-FEDERMANAGER Torino, insieme anche gli altri Sindacati piemontesi, si sta adoperando per inserirsi da protagonista in questo cambiamento, con professionalità e disponibilità, sia attraversando molteplici nuovi contatti sia con processi di formazione e riqualificazione sempre più aggiornati ed attuali.

Poiché tutti stiamo collaborando con rinnovato entusiasmo e fiducia siamo convinti, che così uniti, ci riusciremo. □

## Luigi Caprioglio

Probabilmente sono le polemiche che ancora accompagnano la rivoluzione contrattuale del 2004 a costringere Luigi Caprioglio a difendere il suo Contratto, in quanto padre spirituale dell'innovazione, nella sua qualità di Capo Delegazione Sindacale. La perdita degli scatti annuali o biennali - grande conquista sindacale degli anni 40 - non poteva non causare uno choc.

Se ne potrebbe discutere a lungo, ma non è questa la sede. A Torino il Vice presidente ha fatto un excursus di quel pezzo di strada che sta facendo il management dagli inizi del ciclo industriale, ed è questo il giusto avvio per giudicare il percorso storico della categoria che non è mai stabile e che in futuro - con i Quadri alle porte - ci riserverà qualche sorpresa.

Non che la scelta di un contratto troppo nuovo (magari una certa gradualità poteva rendere più facile il trapasso) non avesse le sue buone ragioni; cambiano le aziende, anche il management deve cambiare. L'Agenzia di lavoro è sorta proprio per affrontare gli stravolgimenti della globalizzazione, con la formazione, la complementare e con altre, il silenzio della politica.

Efficace Luigi Caprioglio

quando ha elencato i vari passaggi sotto le forche caudine del no: riforma TFR, divieto di cumulo, rivalutazione pensioni, ante 88, superstiti; una serie di no ripetuti da destra come da sinistra, per non parlare del gradone che gli ha spostato la finestra proprio a lui per un giorno si è incespicato nel gradone che gli costerà anni di lavoro in più.

Amara la conclusione di un Vice presidente, che pure sa essere spiritoso, convincente e ottimista, eppure chiude con un non sappiamo dove andare con una categoria che non conosce l'umiltà dello stare insieme, uniti, soprattutto sulla differenza. □

## Emiliani - FASI

Due i punti sul FASI che il Direttore del Fondo - Vincenzo Emiliani - ha esposto nel suo breve intervento: l'attivo del bilancio 2005 appena chiuso e consegnato al Consiglio d'Amministrazione per l'approvazione e le novità normative dello statuto, che vanno ad interessare la posizione assicurativa del dirigente iscritto al Fondo.

In particolare le variazioni statutarie regolamentano in maniera puntuale e diversa quelle fattispecie giuridiche che per qualche motivo in precedenza non erano chiaramente raffigurate,

ad esempio il dirigente distaccato all'estero, il dirigente pensionato che s'iscrive al Fondo al momento del pensionamento, il dirigente licenziato con l'indennità sostitutiva di preavviso, ecc.

Emiliani ha poi esposto brevemente le nuove convenzioni sottoscritte dal FASI a riguardo dell'assistenza domiciliare e quella con Federmanager - appena decollata - per assistere direttamente sul territorio gli iscritti al Fondo. □

## Corradini - CIDA

Sulla crisi istituzionale che ha attraversato negli ultimi tempi la CIDA, a seguito della fuoruscita di alcune delle federazioni costituenti, ha centrato il suo intervento il neo presidente Corradini.

Oggi, oltre che da Federmanager, la CIDA è rappresentata dall'Agricoltura, Funzione Pubblica, Medici privati, Banca d'Italia, ANPAC Piloti.

Una rigida ristrutturazione dell'organico e degli spazi occupati al fine di limitare le spese è stata oggetto e base per un programma di rilancio della Confederazione, unitamente ad un clima di serenità e coesione che Corradini intende garantire tra le federazioni partecipanti. □



# Vita associativa

Assemblea di Torino

Dalla relazione di Stefano Sansolini, presidente del Previdai



L'accordo che Federmanager e Confindustria hanno sottoscritto il 14 aprile scorso, risponde all'intento di rafforzare il sistema di previdenza complementare per i dirigenti di aziende industriali.

Tale rafforzamento è stato fortemente perseguito e decisamente attuato anche se il D.Lgs. 252/2005, non ha, purtroppo, recepito le istanze volte ad elevare il limite di deducibilità fiscale dei contributi versati ai fondi pensione.

Pertanto, in due fasi successive, dal 1° gennaio 2006 e poi dal 1° gennaio 2007, vengono incrementate le aliquote di contribuzione base al Fondo (dirigenti e aziende) ed i massimali di contribuzione imponibili, differenziandoli, tra vecchi e nuovi iscritti.

Con tale decreto viene consentito di "splafonare" il limite di 5.164,57 Euro, anche se la deducibilità fiscale rimane contenuta a tale limite in cifra fissa.

Ribadiamo che "conviene splafonare perché l'accordo risponde alle istanze dei colleghi più giovani perché aumenta le risorse destinate alla loro previdenza complementare" integrando, aggiungiamo noi, quando sarà il momento, le prestazioni, sempre più avare nei loro confronti, che saranno erogate dalla previdenza obbligatoria.

Ricordiamo i dati caratteristici registrati nell'esercizio 2005:

- un incremento della massa gestita nel comparto Assicurativo del 15,8%;
- una crescita del flusso dei contributi del 16,4%: da € 354 a € 412 milioni;
- un aumento dell'importo complessivo delle prestazioni erogate di circa l'1%: da € 139 a € 144 milioni, quasi integralmente in capitale.

Il numero degli iscritti, è poco più di 72.000 (circa 52.000 "attivi", distribuiti su circa 14.000 aziende e circa 20.000 "dormienti"). Si conferma comunque il fattore di attrazione esercitato dal Previdai nei confronti di altri fondi pensione aziendali che hanno deciso il loro scioglimento e sono confluiti

nel Previdai, gruppo Montedison, Dalmine, Bayer e Finsiel.

## Comparto Assicurativo

Il rendimento si attesta sempre su livelli più che soddisfacenti (valori al lordo dell'imposta dell'11%):

- nel 2002: 4,9543%; nel 2003: 4,7798%; nel 2004: 4,5811%; nel 2005: 4,6304, rispetto al tasso di inflazione ed al tasso di rivalutazione del TFR registrato negli stessi anni.

## Bilanciato e Sviluppo

Secondo dati registrati a fine 2005 per i due comparti finanziari, con investimenti, affidati a gestori specialistici, in azioni ed obbligazioni europee per un periodo, quindi, di soli sette mesi:

- valore netto del portafoglio dei due comparti: E 53 milioni (di questi 34 su Bilanciato e 19 su Sviluppo);
- incremento del valore netto delle quote dei due comparti: 10,20% (benchmark 5,68%) per il comparto Bilanciato e 17,29% (benchmark 9,73%) per il comparto sviluppo.

Da quanto sopra si evince che il portafoglio dei comparti finanziari è ancora molto limitato, in quanto derivante dalla libera scelta di conferimento delle risorse esercitata da circa 2000 iscritti, mentre i rendimenti registrati si posizionano ad un livello elevato, anche rispetto ai rispettivi benchmark di comparto.

I risultati esposti, anche se non impegnativi per il futuro, premiano lo stile di gestione attivo e l'Asset Allocation Strategica, a suo tempo decisi dal Fondo.

Contenimento dei costi amministrativi e di gestione. Nel 2005:

- ✓ l'aliquota di autofinanziamento a copertura dei costi di funzionamento del Fondo è stata mantenuta pari allo 0,70%;
- ✓ il caricamento esplicito applicato dal Pool delle compagnie assicurative è sceso allo 0,8837% (era 0,9485 nel 2003 e 0,9027% nel 2004);
- ✓ comparto Bilanciato, mediamente le commissioni si sono

Assemblea ordinaria Federmanager Torino

## Intervento di Antonio Menna

Cari Colleghi,

credo che la maggior parte di Voi sia a conoscenza della notevole disparità di trattamento pensionistico fra i Dirigenti industriali andati in pensione entro il 31/12/1987 e quelli che sono andati in pensione dall'1/1/1988 in poi.

Per i primi il calcolo della pensione è stato effettuato con riferimento ad un massimale contributivo, che nel 1987 era sceso al 109% dello stipendio minimo del Dirigente, e quindi molto inferiore alla retribuzione effettiva.

Gli altri, andati in pensione dall'1/1/1988, hanno beneficiato del raddoppio dei massimali in vigore negli anni precedenti e dei nuovi massimali fissati a datare dal 1° gennaio 1988 che si aggiravano su circa il 300% della retribuzione minima del Dirigente.

Dopo inutili contatti con alcuni enti e personaggi che forse allora avrebbero potuto porre rimedio a quella iniqua situazione, si decise di adire le vie legali.

I Giudici di Torino e di Milano, accogliendo le nostre richieste, sottoposero la questione alla Corte Costituzionale che emise la sentenza n. 57/93 con cui si raccomandava al Legislatore di intervenire per "ripristinare la legittimità costituzionale del tessuto normativo" del sistema pensionistico INPDAL.

Con tre provvedimenti legislativi del 1989, 1991 e 1999 la sperequazione è stata solo attenuata. Infatti al 1° gennaio 2005 la pensione con

decorrenza 31/12/87 era ancora inferiore a quella liquidata il 1° gennaio 88 di oltre 15 milioni di lire annue (circa 7.800 euro).

È per questo motivo che nel 2002, essendo venuti a conoscenza del trattamento riconosciuto agli statali in attuazione della sentenza n. 1 della Corte Costituzionale del 9/01/2001 (pensionati statali ante 1979 n. 290.000 circa) e dopo aver consultato alcuni legali e dei politici, ci siamo rimessi in movimento e abbiamo presentato tre nuovi ricorsi a Torino, Roma e Catania.

I procedimenti presso i Tribunali di Torino e di Roma si sono conclusi con il rigetto dei ricorsi, anche se con motivazioni diverse e inconsistenti. Quello di Catania, dopo cinque rinvii, dovrebbe andare a sentenza nei prossimi giorni (23/5) e il 25/5 anche l'iter del nuovo ricorso di Torino dovrebbe concludersi.

Per l'appello presentato a Roma non è stata fissata ancora la prima udienza.

Comunque sappiate che fra i volenterosi che stanno portando avanti le iniziative a favore dei Dirigenti industriali pensionati ante '88, con dedizione di tempo e di denaro, non vi è nessuno che "intende MOLLARE".

Tutti i personaggi politici e i legali contattati riconoscono la legittimità delle nostre rivendicazioni. Speriamo di incontrare al più presto anche chi prenda una decisione in nostro favore senza trincerarsi dietro la frase "AVETE PIENAMENTE RAGIONE, MA NON CI SONO I QUATTRINI". □

attestate allo 0,15% del patrimonio di fine periodo, mentre lo 0,032% dello stesso patrimonio ha compensato il servizio di Banca Deposita.

Nel complesso, ci sentiamo di affermare che, nello scenario dei fondi pensione, il Previdai, dopo quindici anni di vita e per i risultati fino ad oggi conseguiti, continua ad occupare una posizione di notevole rilievo.

Il D.Lgs. 252/2005 "disciplina delle forme pensionistiche complementari", rappresenta comunque un *milestone* per lo sviluppo della previdenza complementare, anche con l'apporto, esplicito o tacito, del TFR maturando.

Anche l'entrata in vigore del

decreto rimandata, per gli aspetti sostanziali, al 1° gennaio 2008, da un lato rappresenta un ulteriore ritardo, dall'altro si spera che consenta di intervenire opportunamente su alcuni punti controversi.

Da ultimo, dopo una trattativa lunga e difficile, il fondo ha rinnovato la Convenzione con il Pool di compagnie assicurative fino al 31 dicembre 2009.

Come scrivevamo in un articolo apparso sul numero di Progetto Manager del 24 febbraio scorso, il Previdai si conferma, e da tempo, una solida realtà per gli iscritti e ciò anche in relazione alla lungimiranza ed all'attenzione delle parti istitutive. □

# Vita associativa

Assemblea di Federmanager Torino

## Intervento di Claudio De Rosa

Il compito principale dell'Assemblea, stabilito dallo Statuto, è di indirizzo delle attività del Sindacato e le loro lontane radici.

Sempre più spesso sento la domanda "Ma cosa succede nel Sindacato dei dirigenti?".

Con crescente frequenza si stanno verificando fatti sconcertanti a tutti i livelli.

A cominciare da queste elezioni APDAI che si svolgono in modo inusitato, lasciando ombre di dubbio sulle passate elezioni.

In un quadro di allarmante distacco i candidati sono in tutto 58, contro gli 81 delle precedenti elezioni e, soprattutto, quelli in servizio sono solo 23; appena due in più del numero di consiglieri stabilito dallo Statuto dell'Associazione.

Per quanto riguarda le attività, nel periodico "Dirigente d'azienda" le già scarse segnalazioni di iniziative delle Commissioni e degli organi sindacali a tutti i livelli hanno ceduto il posto a segnali di contrasti e di rivendicazioni di potere.

Ma ciò che preoccupa è soprattutto il fatto che sono progressivamente scomparsi gli articoli delle altre Federazioni, perché sappiamo che la CIDA si sta progressivamente sfaldando, in un clima di contrapposizioni e di reciproche delegittimazioni.

È molto grave che, proprio nel momento in cui le prospettive del mondo del lavoro e dell'economia sono le più incerte e difficili, le organizzazioni sindacali di una classe che si vanta di avere le più alte capacità di guida dell'economia del Paese vadano indebolendosi per poco chiare ragioni esogene ma soprattutto endogene. Certamente va riconosciuto il merito del Sindacato, soprattutto delle strutture, nell'affrontare i problemi del momento, ma in questo mondo di cambiamenti sempre più rapidi non è più sufficiente **gestire gli eventi emergenti; ai nostri delegati negli organi di governo del Sindacato chiediamo anche azioni efficaci per affrontare le difficoltà di un futuro che incalza.**

Nei prossimi giorni ed anni i problemi del lavoro, in tutti i suoi aspetti, e della previdenza

saranno al centro dell'economia e della politica, al di là dei ristretti interessi settoriali.

Per essere ascoltati ed essere convincenti è necessario essere coesi e fare proposte nuove e intelligenti, che concretizzino le buone intenzioni e le profferte di disponibilità, sostituendo la politica della prevenzione a quella del minimo danno.

Perciò è necessario investire la crescente debolezza degli organismi sindacali attraverso un'adeguata rivitalizzazione dei loro componenti.

La mutevolezza delle condizioni socio economiche ci dice che **solo chi li vive può avere la tempestiva conoscenza dei problemi del lavoro** e delle loro cause; solo chi è scevro da schematismi e mentalità antiquate può trovare nuovi percorsi di aggregazione e di azione comune.

Purtroppo i dirigenti in servizio, ed in particolare i più giovani, non sembrano rendersi pienamente conto che la loro sfiducia ed il loro disinteresse sono fautori di crescenti difficoltà per loro, per i loro predecessori e per i loro figli.

Le azioni finora attuate, in modo più o meno incisivo, per un maggior coinvolgimento dei dirigenti in servizio non hanno sortito l'effetto sperato e quindi è auspicabile che, senza indugio, il Sindacato dei dirigenti riesamini i vecchi percorsi, alla ricerca di più efficaci modi di trasparente comunicazione e di partecipazione, privilegiando l'aggregazione rispetto agli individualismi.

In conclusione ritengo che come primo passo per riavvicinare il Sindacato ai dirigenti e per mettere i dirigenti in servizio di fronte alle loro responsabilità sociali, sia giusto e conveniente che in tutti i rami del Sindacato i **dirigenti della vecchia guardia, pur assicurando il sostegno indispensabile della loro esperienza, facciano un passo indietro** e offrano spazio e stimolo alle nuove leve, le migliori, per il governo del Sindacato.

Chiunque abbia a cuore le sorti dei dirigenti e di chi li rappresenta, e desideri affermare il giusto ruolo economico e sociale non può non soffermarsi sui



molte scottanti temi, di remote radici, toccati in questa mia analisi dei fatti.

È auspicabile che molti altri dirigenti, con indubbio coraggio ed onestà mentale, espongano le loro considerazioni, a cui seguano proposte operative e coerenti comportamenti. □

# Vita associativa

Sull'Assemblea Federmanager

## Impressioni e note di un manager pubblico

Rosario Bontempi\*

**S**abato 20 maggio, assemblea Federmanager: vi partecipo assiduamente, come da qualche anno a questa parte.

Il mio intervento è previsto per mezzogiorno, ma alle nove e trenta sono già lì. Il tema è stimolante: "L'evoluzione del manager nell'impresa e nella Società". Mi interessa ascoltare le relazioni di Riccardo Ruggeri, imprenditore, e di Sergio Rossetto, preside della IV Facoltà di Ingegneria. Il confronto con altre esperienze e con docenti di organizzazione d'impresa, per chi come me nel campo dei processi di innovazione organizzativa si è spesso attirato dei guai, è un'occasione imperdibile.

Ruggeri? È semplicemente fantastico nell'illustrare quanto sia riuscito a fare nella sua attività lavorativa. Operaio a Mirafiori, e via via manager, amministratore delegato, ora imprenditore di un'azienda con mille dipendenti. E domani? Che cosa farà, è quel che si domanda: irrequieto per sua pacifica ammissione, è infatti alla ricerca di nuova occupazione. Potrebbe ritenersi pago del suo successo professionale, potrebbe maggiormente dedicarsi agli *otia* e ai nipotini, rieccholo invece intento a pensare a un'altra avventura industriale.

Quale la molla, non saprei. Provo a esporre invece le linee guida della sua azione, premettendo che le sue mosse, sovente in controtendenza rispetto agli ortodossi principi di organizzazione aziendale, sono vincenti.

Intanto, scelte rapide, limitando l'analisi a tempi essenziali; concedendo ampio spazio ai collaboratori; tagliando drasticamente le posizioni di staff (inutili, superflue); destrutturando senza integrare; rifiutando le mediazioni.

Risultato: il risanamento. Sì, da ultimo, della sua attuale azienda, rilevata in stato fallimentare. Gli strumenti a latere: cessione del *core business* e ricerca del *breakeven*, senza ridurre il personale. Appunto.

Gli fa eco il professor Rossetto che rappresenta le qualità aggiuntive che fanno del manager un Superman. O quasi.

Riferendosi al Ruggeri, indica quelle qualità che lo stesso, nel garbato stile della sua relazione, ha volutamente omesso di citare. Ma che sono un potente fattore di successo.

Al manager tocca dunque lanciare messaggi positivi, ottimistici, seducenti. Conviene pertanto *ridere con gli occhi*, per trasmettere fiducia e quel pathos necessari per rendere possibile un risultato, per dare lo smalto appropriato alla riuscita di un'impresa.

A volte, non bastando la dinamicità sostenuta e consueta, occorrono al manager improvvise e prolungate accelerazioni.

Non gli si confà un'anima, in compenso deve mostrarsi capace – da manager, come il Ruggeri – di gestire e risanare società in punto di fallimento. È un talento raro, che fio-

risce di suo. Perché, se solo lo si volesse coltivare, neppure l'Università aiuterebbe, i suoi corsi non prevedendo discipline che sopperiscano alla bisogna (sul come risollevare le aziende).

La platea è attentissima. Infine, rilascia commenti ammirati. I due relatori hanno impartito una bella lezione, hanno indubbiamente reso una testimonianza di rara efficacia, salutata da una ventata di applausi. A premiare l'uno e l'altro intervento, sciogliendo quel senso lieve d'invidia – per il loro sapere, per i loro meriti, per la loro fortuna – che pervade la sala.

Poi, una riflessione personale, che è il fulcro del mio intervento. I due relatori nulla hanno detto dell'organizzazione nell'ambito del settore pubblico. O, forse meglio, non rispecchiandomi nelle analisi di Ruggero e Rossetto, quanto mai avulse dalla realtà che vivo, mi si è affacciato tout court il dubbio che non fossi un manager.

In particolare, i due relatori non hanno neppure di striscio gettato lo sguardo sulle aziende di servizi. Ma sicuramente non ignorano che quel tipo di azienda è permanentemente sotto tiro di *fallimento*, condizione che la espone al rischio costante di andare fuori mercato. Questa constatazione, tuttavia non attenua la mia sopraggiunta sensazione di inadeguatezza. Era mio convincimento che la comunità piemontese potesse apprezzarmi per i miei requisiti manageriali, poggiati su cose realizzate, mentre l'identikit tracciato dal Ruggeri, attribuisce al manager ben diverso spessore, individua tutt'altra fisionomia.

Un rapido autesame me ne dà conferma. Certo, la mia vita lavorativa reca tracce evidenti d'irrequietezza, caratteristica, come dice il Ruggeri, proporzionale alla lunghezza delle proprie gambe (le mie, per inciso, sono abbastanza lunghe).

Inizio da impiegato, e dopo trentotto anni di attività, ricopro una posizione di vertice nell'Ente. Ho assolto incarichi in otto Sedi (e località) diverse, e *irrequieto* mi sono reputato. Ma senz'altro non lo sono stato abbastanza se, parametrandomi al Ruggeri, sono rimasto fermamente ancorato alla stessa azienda. Questo non è che un limite. Ve ne sono altri. Ho sempre messo (e dato) l'anima nel mio lavoro; mi sono identificato con la missione dell'Ente, ritenendo di servire la comunità e di conferire un contributo alla crescita del mio Paese.

Ho avvertito immediatamente il peso della mia grossa responsabilità sociale, bilanciata dalla mia passione tra-



\* Direttore Regionale INPS-Piemonte.

## Vita associativa

dotta nell'impegno quotidiano. Nel corso degli anni, mi sono state affidate situazioni difficili e mi sono sempre sentito in grado, accettando gli incarichi, di portarli a compimento, di trovare soluzioni adatte alle circostanze. Con l'animo (!) di un moderno Cincinnato, sempre pronto a abbracciare una causa, a elaborare un progetto, a sviluppare un'idea. D'innovazione, di sinergie, ecc. Poi, in disparte, nel mio campicello pubblico. In verità, esteso.

Dopo la lezione di oggi, convergo che questi sono stati inadeguati approcci a un'azione di volontariato, non il riconoscimento di una forte impronta, di una solida tempra manageriale.

Forte del convincimento di dover continuare a innovare per rispondere alle crescenti esigenze dei cittadini che richiedono servizi a contenuto qualitativo sempre più alto e a costi più bassi, ho cercato di destrutturare e riorganizzare le sedi territoriali che insistono nell'area metropolitana (torinese). Dove cioè il ventaglio dei servizi è più carente e costoso, dove la qualità sperimentata è più bassa, dove insomma si concentrano le criticità di ogni organizzazione di servizi privata o pubblica che sia.

A Torino dunque ho lanciato una sperimentazione. Ho eliminato due delle tre (mega) sedi esistenti e ho aperto, in loro sostituzione, sette piccole strutture (Agenzie). Ho destrutturato, cercando di applicare la metodologia di servizio capillare, con strutture leggere, tutte aventi compiti di produzione e a governance accentrata nell'unica Sede centrale, tuttora operante. In essa sono confluiti tutti i processi di supporto e abilitanti che in precedenza erano ripartiti nelle tre Sedi a gros-

sa dimensione. Risultati: risparmio nei costi fissi e performance produttive, molto soddisfacenti anche sotto il profilo qualitativo. Senza ridurre le persone occupate (le strutture pubbliche non dispongono di cassa integrazione!), utili al rafforzamento del front line. Quanta pazienza, quante mediazioni per realizzare il progetto, tuttora non interamente completato! I processi di mobilità del personale, e i corsi di formazione ad hoc, anche per le fasi di inserimento nei nuovi contesti lavorativi, sono stati ardui, defatiganti, ma ineludibili. Ecco, un'esperienza tutta all'apposto dei principi enunciati da Ruggeri & Rossetto. Se valida, sarà il tempo a dirlo. Intanto, mi rode comunque il dubbio: sarò un buon manager? Non so. Di certo, non nell'accezione di Ruggeri & Rossetto, cui va tutta la mia simpatia. □

*Quando chiesi al Dr. Bontempi di sviluppare per il nostro periodico alcuni spunti che avevo colto nel suo intervento in Assemblea, non immaginavo che avrebbe sgravato la redazione di una bella fetta del lavoro.*

*Perché in realtà di questo si tratta. Lo scritto del Dr. Bontempi, oltre che un preciso e puntuale resoconto del suo intervento, amplia e completa le cronache che avevamo preparato degli interventi del Dr. Ruggeri e del Prof. Rossetto, offrendoci di essi una chiave interpretativa del tutto originale.*

*Non mi resta che ringraziare pubblicamente l'autore per il tempo che ci ha dedicato, ma la vivacità intellettuale che si coglie dal suo stile mi ha indotto a chiedergli di non fermarsi a questo.*

*Insomma, abbiamo in mente un progetto che lo coinvolge: aspettatevi una sorpresa...*

C. B.

### Prevenzione e cura delle malattie della bocca e dei denti in pazienti adulti e bambini.



**Ge.S.O.**  
GESTIONE SALUTE ORALE

ALL MEDIA TORINO - www.sil-med.it

#### PRESTAZIONI ODONTOIATRICHE SPECIALISTICHE

- Prevenzione
- Igiene orale
- Parodontologia
- Chirurgia orale, conservativa
- Endodonzia
- Protesi fissa e mobile
- Implantologia
- Patologie del cavo orale
- Articolazione temporo mandibolare
- Pedodonzia
- Ortodonzia

Via Settimo, 83 - San Mauro Torinese (TO)  
Per informazioni e appuntamenti  
Tel. **011 8985456** - E-mail: [geso@virgilio.it](mailto:geso@virgilio.it)

Nei mesi di Aprile-Maggio e Ottobre-Novembre visite di controllo gratuite agli iscritti FASI, CIDA e loro familiari.

CONVENZIONATO IN FORMA DIRETTA E/O INDIRETTA CON I PIU' IMPORTANTI FONDI SANITARI ITALIANI (FASI, FASDAC, ASSILT, FISDENI, NEW MED, ecc.) USUFRUISCONO DELLE TARIFFE IN CONVENZIONE ANCHE I FAMILIARI DEGLI ISCRITTI AI FONDI SANITARI