

Ancora troppi muri da abbattere nel mondo

A vent'anni dal muro

Parlare di Berlino per chi in quella città nel 1945 ha vissuto la gioia della liberazione, dopo aver subito anni di prigionia, non può non averne un moto di allegra spensieratezza. Avevamo vent'anni, ci sentivamo ancora vivi, su e giù sui tram di quella immensa metropoli devastata dalle bombe americane, percorsa dai militari delle quattro potenze occupanti – teoricamente – noi non abbiamo visto che truppe sovietiche ed eleganti americani esattamente come sarà poi rappresentato nei film dell'epoca. Sulle jeep scanzonati e rumorosi, pronti a offrirti le sigarette o cioccolato. Era la primavera del '45.

Da allora Berlino si è proposta come la capitale d'Europa, anzi del mondo intero. La tensione tra America e Unione Sovietica arrivò al culmine quando la capitale della Germania fu alimentata dai corrieri anglo americani.

Con le vicende successive il Muro assistette non come una barriera immobile e statuario ma come un animale vivo seppure in catene – assistette allo scontro di due potenze che con quello strumento mostravano la loro ostilità, continuando a sfidarsi sulla base del loro credo politico o sociale. A ovest l'America con lo sfolgore delle luci sui più imponenti grattacieli e la vivacità delle loro industrie – dall'altra la Germania filo sovietica e comunista coi loro principi e qualità di un regime che si dimostrò fallimentare.



L'addio a Paolo Fornaciari

Spiace dover dare solo ora la nostra testimonianza di stima ed affetto all'ing. Paolo Fornaciari che è mancato nel luglio scorso.

Spiace perché Paolo Fornaciari è stato un grande presidente, facente parte di quel gruppo di colleghi che ha operato con successo in questo ultimo trentennio.

Ricordiamo con Fornaciari, Faccin, Coletti, Bocchieri, a noi più vicini, con i quali abbiamo lavorato, consapevoli anche a quel tempo, di essere testimoni di un periodo importante della storia della nostra Associazione.

È a questo proposito che Fornaciari si era cimentato pubblicando un libro, purtroppo dimenticato, dal titolo *Dirigente 80. L'importanza del consenso*.

Ai familiari le nostre condoglianze.



Il 31 luglio 2009 è morto l'ing. Paolo Fornaciari. La sua vita è stata caratterizzata dal successo, legata all'utilizzo dell'energia nucleare in Italia, al centro delle esperienze realizzate per l'Enel nelle centrali di Latina, Montalto di Castro e Caorso.

Di lui ricordiamo ancora la gestione lucida e coraggiosa di Federmanager e di INPDAI di cui fu valido presidente.

DIRIGENTE D'AZIENDA www.ildirigente.it

Periodico di Federmanager Piemonte
in collaborazione con:
Federmanager Aosta
CIDA e Federazioni aderenti

Fondato da
Antonio Coletti

Direttore responsabile
Carlo Barzan

Condirettori
Andrea Rossi, Roberto Granatelli

Segretaria di Redazione
Daniela Parisi

Impaginazione e iconografia
Enza Gonella

Rassegna stampa
Augusto Bot

Comitato di redazione
Mario Benedetti, Arturo Bertolotti (Collaboratore),
Edoardo Benedicenti, Marcello Carucci,
Claudio Cavone, Sergio Favero, Andrea Freni,
Gianfranco Guazzone, Antonino Lo Biondo,
Stefano Moscarelli, Pier Giorgio Prato,
Ezechiele Saccone, Giuseppe Scoffone
Corrispondenti dalle Province
Ezio Mosso (Asti), Sandro Becchia (Biella),
Gianni Formagnana (Cuneo),
Giovanni Silvestri (Novara),
Renzo Michelini (Vercelli)

Dirigente d'azienda viene inviato agli iscritti, in abbonamento compreso nella quota associativa. Anche a: Parlamentari, Segreterie Partiti Politici, Autorità regionali e locali, Uffici Stampa, Ministeri, Istituzioni varie, Finanziarie, Camere di Commercio, Università, Aziende a PP.SS. e Private, Rappresentanti Enti e Associazioni, Stampa ordinaria e specializzata e TV locali, Organizzazioni Sindacali dei Lavoratori e degli Imprenditori, Consiglieri Federmanager, Unioni Regionali CIDA, Presidenti CIDA - FASI - Consed

Publicità

c/o Federmanager Piemonte
ildirigente@federpiemonte.it
tel. 011.562.55.88

Direzione, redazione e amministrazione
c/o Federmanager Torino

Via S. Francesco da Paola, 20 - 10123 Torino
Tel. 011.562.55.88 - Fax 011.562.57.03
info@federpiemonte.it
ildirigente@federpiemonte.it
amministrazione@federpiemonte.it

EDITORE

FEDERMANAGER PIEMONTE
Presidente Angelo Luvison
Vice Presidente Andrea Freni
Tesoriere Vittorio Ambrosio
c/o Federmanager Torino
presidenza@federpiemonte.it

Fotocomposizione e Stampa

G. Canale & C. S.p.A. - Borgaro T.se (TO)
Spediz. in abb. post. Pubblicità 45% art. 2 c. 20/b
Legge 662/96 filiale di Torino. Autorizzazione del
Tribunale di Torino N. 2894 del 13 settembre 1979
- Iscrizione al ROC. numero 15699



Associato all'USPI
(Unione Stampa Periodica Italiana)

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

La tiratura di questo numero è stata di 9.500 copie

Introduzione

Le assemblee di Vercelli e Aosta

Nell'attesa di più grandi eventi in arrivo (contratto di lavoro in primis, una risposta del Governo alle sollecitazioni per il ripristino della scala mobile ovvero la perequazione automatica delle pensioni) ci sembra opportuno segnalare che in questo numero del Dirigente d'Azienda compaiono le cronache di due piccoli Sindacati, Vercelli e Valle d'Aosta, piccoli di numero degli iscritti, ma grandi per l'impegno che di fortunate circostanze.

Vercelli, con un titolo ad effetto "Sinfonia d'autunno" ci siamo voluti richiamare a quelle composizioni musicali, celebri nel XIX secolo e tuttavia in vigore (sia pure sotto mentite spoglie) composte da tre o quattro elementi che insieme formavano un tutt'uno.

La nostra sinfonia si articola a Vercelli con l'intervento di quattro Presidenti che, ognuno la sua parte, concorrono a fare dell'insieme un quadro (o una sinfonia per restare in argomento) che contiene il presente e il futuro di Federmanager.

Michelini (Vercelli) interpreta la base e chiede il soccorso dei grandi; Ambrogioni (Federmanager) gli risponde, e risponde anche

Cuselli (Fondirigenti) ricordando che ci sono gli strumenti per ritrovare prestigio e potere; Luvison, presidente Federmanager Piemonte, infine, forse richiamato dai doveri di un incarico che si sta per concludere – traccia le linee del Sindacato ideale che abbisogna sì, di un restyling migliorativo, ma la struttura c'è, basta farla funzionare.

Quattro tempi ci sono a Vercelli, ma ci sono in soccorso altri quattro componenti di una cantata più che sinfonia, giacché siamo in montagna.

Sulla sicurezza, tema quanto mai di attualità, Aosta si alza di un piano per cogliere – inconsapevolmente forse – come abbiamo sottolineato nel corsivo di commento – per cogliere dicevamo nella Responsabilità il nocciolo duro dell'attività dirigenziale. Nella nota di appoggio si ipotizza che responsabilità non significhi soltanto l'osservanza delle norme che vigilano sul corretto funzionamento dell'apparato produttivo, ma può diventare – da solo – un richiamo, uno stimolo. L'uomo che ha la responsabilità è un faro, una luce, un carisma, come accade quando in battaglia nel confronto si è quasi perduti, qualche volta il comandante ha la forza di emergere e chiama-

re all'assalto i suoi prodi e capovolgere l'esito. È una iperbole, ma non è retorica. La storia è piena di esempi, da Cesare a Garibaldi e anche in campo industriale succede lo stesso. Anche se poi, questi giganti non sempre sono stati riconosciuti.

La ripresa di lavori dopo le ferie estive ha intensificato l'attività dei nostri vertici federali chiamati in varie sedi per onorare nuove iniziative convegni assemblee, e in pari tempo per illustrare l'andamento delle trattative contrattuali o più semplicemente per dar conto dei procedimenti in corso per rendere più compatta la struttura sindacale e infine tentare una interpretazione mirata di ciò che accade nel nostro paese.

Non volendo comunque rinunciare a qualche notizia importante e a posizioni prevedibilmente ostacolate, abbiamo ritenuto opportuno raggruppare i vari interventi in un testo unico per ciascuno dei nostri ospiti: Giorgio Ambrogioni per Federmanager e Renato Cuselli per Fondirigenti.

Provvederemo se possibile nel prossimo numero a porre rimedio alle involontarie omissioni o sintesi non corrette. □

Federmanager

Minerva

Alla presenza e con la partecipazione delle più ragguardevoli esponenti del mondo industriale – con particolare riguardo dell'altra "metà del cielo" – si terrà a Torino, presso il Centro Congressi di Torino Incontra, la presentazione ufficiale per l'area torinese del gruppo FM Minerva che rappresenta tutte le donne dirigenti e quadri. Su questo evento daremo un'ampia cronaca sul prossimo numero con il quale si intende illustrare gli scopi e i programmi di questo nuovo partner di FM.

È assicurata la presenza del Presidente Federale Giorgio Ambrogioni. Sulla nuova iniziativa federale la III pagina di copertina anticipa caratteristiche e modelli di iscrizione al gruppo. □



Proseguono gli incontri a livello regionale

Comitato Nazionale di coordinamento pensionati

A Mestre incontro dei pensionati del Triveneto il 5 ottobre 2009

Dopo l'incontro di Torino del 30 giugno 2009 nel corso del quale sono stati dibattuti i problemi di interesse dei pensionati del Piemonte, il 5 ottobre si è tenuto a Mestre il convegno aperto ai pensionati del Triveneto, promosso e coordinato dal dott. Antonio Pesante, componente del Comitato Nazionale di Coordinamento Pensionati.

La relazione principale è stata tenuta dal dott. Sergio Zeme e sono intervenuti anche il dott. Mario Cardoni, direttore generale di Federmanager e il dott. Maurizio Bressani, componente della Giunta esecutiva; significativa la partecipazione dei pensionati, pari a 115 persone.

Nel corso della relazione il dott. Zeme ha affrontato tutte le problematiche a carico della categoria, dal meccanismo ultimamente in atto al pesante carico della perequazione, al pesante carico fiscale che grava sulle funzioni, ai proce-

dimenti legali per dichiarare la incostituzionalità delle norme di blocco della perequazione, alla infausta tenuta della evidenza dell'ex INPDAl.

Ma è soprattutto sull'incidenza del prelievo fiscale che si è fermata la sua attenzione, con la citazione di un articolo di Piero Ostellino, già direttore del Corriere della Sera che in data recente affermava sul quotidiano indicato: "Appare quanto meno singolare uno Stato che si considera 'sociale' e tassa le pensioni".

Anche gli interventi di Mario Cardoni e di Maurizio Bressani offrono spunti significativi ed analogamente per le osservazioni e proposte, numerosissime, formulate da numerosi partecipanti.

Ancora di queste relazioni e dei contenuti più significativi formulati nel corso dell'incontro, il nostro giornale si occuperà nei prossimi numeri.

Arturo Bertolotti



Con una intervista al presidente Federmanager Giorgio Ambrogioni. Etica, merito e trasparenza per essere classe dirigente.

Essere manager

Il presidente federale Giorgio Ambrogioni ha partecipato alle assemblee di Aosta e di Vercelli: in entrambe le sedi ha "fatto una carrellata" di insieme sviluppata su due piani, quello dei problemi in esame o in discussione e a questo ambito appartengono il rinnovo del Contratto di Lavoro e la modifica dei regolamenti degli Enti Collaterali. Ma appartengono al livello superiore della panoramica le problematiche essenziali della categoria, quelle dell'occupazione dei dirigenti e della ridefinizione del loro ruolo

I dirigenti non possono non guardare alla realtà anche oltre i propri specifici interessi e non possono non prendere atto delle previsioni di tutti gli analisti, che identificano in 5 anni il tempo necessario per tornare ai livelli pre-crisi, con il rischio, grave per il paese, che aumenti nel frattempo la distanza dai paesi nostri competitori.

La difficoltà è grave per il fatto che se non si crea ricchezza non ci saranno risorse da distribuire né per i contratti, né per la perequazione delle pensioni.

Come è già stato annunciato alla controparte imprenditoriale, il nuovo vertice della categoria interpreta la dirigenza industriale come soggetto con il quale si parla sempre e di tutto, e non solo alle scadenze contrattuali, con l'intento, fra l'altro, di rendere Federmanager visibile anche ai giovani, che oggi non si iscrivono più perché essa è percepita come portatrice di interessi residuali e non come strumento di una categoria utile al paese.

Sulla base di questo principio occorre quindi chiudere bene il contratto, per tornare ad avere l'adesione dei giovani, unica strada che consenta di fare anche welfare per gli anziani.

Al riguardo Ambrogioni manifesta un ragionevole ottimismo; dopo ben 12 incontri formali e una serie infinita di contatti informali i punti su cui c'è accordo sono i seguenti:

1. Salvaguardia dei livelli occupazionali: allargamento della fruibilità del sostegno al reddito anche ai casi di risoluzione consensuale del rapporto, e non solo come oggi ai casi di licenziamento, e aumento della sua durata da 12 a 18 mesi per gli over 50; intesa per migliorare le attività di riorientamento professionale.

2. Assistenza sanitaria integrativa: aumento della contribuzione FASI, orientando il conseguente aumento dei rimborsi su tre settori: grandi interventi, odontoiatria e assistenza domiciliare.

3. Previdenza integrativa: piena riaffermazione del ruolo di Previdai, secondo pilastro previdenziale, che, unico fra i fondi previdenziali, ha chiuso il 2008 in attivo.

4. Monitoraggio delle competenze: prevenzione dell'obsolescenza professionale attraverso un check-up periodico affidato a Fondirigenti.

5. Ruolo delle RSA: rivitalizzazione delle Rappresentanze aziendali nelle realtà di maggiori dimensioni e loro assegnazione di un ruolo nella definizione delle politiche retributive dell'impresa.

Resta in discussione solo il punto della retribuzione, sul quale il Presidente Nazionale si dichiara fermissimo ed esprime la convinzione che entro ottobre potrà essere raggiunta l'intesa.

Per comprendere lo stato della trattativa occorre premettere che l'innovazione del contratto 2004 non è assolutamente in discussione, anzi essa è difesa da Federmanager come strumento per affermare il ruolo manageriale, in contrapposizione al modello precedente che dava alla categoria una caratterizzazione troppo simile a quella dei quadri.

Con il 2004 è stato introdotto il TMCG come unico strumento retributivo fisso, demandando la modulazione della retribuzione al rapporto con la singola impresa, che avrebbe dovuto seguire un percorso procedurale definito, a partire dall'assegnazione concordata di obiettivi.

In realtà troppe imprese medio-piccole ne hanno approfittato per non proporre né assegnare alcun obiettivo e in troppe imprese medio-grandi i capi del personale hanno usato lo strumento per marginalizzare e demotivare i dirigenti, creando così le condizioni per arrivare all'interruzione del rapporto di lavoro da una posizione di maggior forza.

È stata quindi chiesta una clausola di garanzia, tale da assicurare comunque un incremento percentuale di tutte le retribuzioni inferiori a 150.000 Euro, per le

quali non si fosse reso operante il meccanismo dell'assegnazione degli obiettivi o che fossero comunque ferme.

La risposta della controparte imprenditoriale, pur riconoscendo la validità delle argomentazioni sostenute da Federmanager, è stata finora negativa in termini di principio, ma vi è sentore che una breccia si sia aperta e che la controparte si sia resa conto che un segnale di attenzione alla categoria va dato.

Sul punto Ambrogioni chiude riaffermando le richieste da portare avanti al tavolo delle trattative:

- adeguamento in cifra del TMCG;
- proroga del meccanismo degli scatti biennali per i dirigenti che ne fruivano in precedenza;
- introduzione della clausola di garanzia.

Per quanto riguarda i colleghi in quiescenza, il Presidente Nazionale dichiara che il primo obiettivo è eliminare la contabilità separata INPS, fonte di infinite strumentalizzazioni purtroppo riprese anche dalla grande stampa nazionale.

Ciò toglie forza ad ogni richiesta e di fatto impedisce persino di avanzarla, ma in ogni caso va tenuto presente che, se vogliamo avere una qualche possibilità di successo, occorre fare proposte a partire dai trattamenti più bassi.

Passando agli argomenti di più largo respiro, il Presidente Ambrogioni inizia con la nuova definizione della figura del dirigente: Sì, si sta affermando una nuova "classe" di dirigenti. Molto per effetto del processo di internazionalizzazione delle imprese italiane e soprattutto perché le aziende sono alla ricerca di manager diversi, più disponibili a coinvolgersi nei destini dell'azienda e allo stesso tempo più attenti a nuovi percorsi di carriera. Tanto è verso che sta crescendo il fenomeno della mobilità spontanea, i dirigenti cercano sfide professionali nuove per settori, per ruoli professionali, per territori.

Un fenomeno che interessa le grandi aziende?

Non solo. Certo, questa trasformazione è più visibile nelle realtà di grandi imprese che operano sul mercato globale, dove i nostri dirigenti si confrontano e si integrano con colleghi di stampo anglosassone. Ma si avverte anche in tante piccole e medie aziende che hanno di fronte la sfida culturale di espandersi e gestire mercati esteri, con culture diverse.

I manager cambiano e molto. Non è solo il fatto che stiano crescendo i "manager atipici: i cocopro, i pensionati che continuano a lavorare in proprio, i consulenti che hanno una sola committenza. Ma soprattutto cambiano mentalità. È un dato di fatto che i manager sono ora più attenti a evitare il rischio di una specializzazione professionale troppo accentratrice.

Un rischio reale?

Negli anni 80-90 le aziende hanno spinto troppo sulla specializzazione dei ruoli dirigenziali, di fatto indebolendosi sul piano dei contenuti professionali. E quando queste sono entrati in crisi, per le più disparate ragioni, la conversione professionale di queste persone è stata difficilissima. Adesso le nuove generazioni sono molto attente a svolgere ruoli capaci di dare una visione completa dell'azienda.

Questo cosa comporta in termini sindacali?

Per prima cosa una maggiore sensibilità al tema della manutenzione o dell'accrescimento delle competenze. E poi una più spiccata sensibilità sociale, un'attenzione crescente ai cambiamenti e agli equilibri delle società, forse in passato meno necessaria. In questo senso la loro trasformazione è davvero forte. È cresciuta la loro percezione di cosa significhi appartenere a un ceto professionale che vuole sentirsi ed essere classe dirigente del paese e che quindi deve sapersi fare carico dei problemi sociali che lo circondano, ponendosi come una sorta di garante nei confronti dei vari stakeholders dell'impresa. E naturalmente questo cambiamento comporta una crescente centralità dei processi di selezione, formazione e incentivazione del management.

Queste trasformazioni non nascono adesso

No, ma certe loro caratteristiche prima non erano determinanti come invece sono oggi. Adesso l'attenzione all'eticità,

alla meritocrazia, alla trasparenza sono elementi che devono essere assolutamente centrali nel momento in cui si valuta una persona ai fini dell'attribuzione a questa di un ruolo manageriale.

Qual è la prima cosa da fare?

Un'azione di legittimazione del ruolo del dirigente. Dobbiamo riuscire a far percepire il manager come una vera risorsa per il paese.

Gli imprenditori come vedono il dirigente?

Non sempre gli riconoscono il ruolo e le responsabilità di cui è portatore, l'apporto che garantisce con la sua azione.

E la politica?

I politici in genere tendono a confondere il manager con l'imprenditore. Ma è negativa anche la visione che del dirigente ha il resto del mondo del lavoro. Gli altri sindacati vedono il dirigente solo come la longa manus dell'imprenditore, anche loro fanno confusione, e così facendo il loro giudizio è tutto negativo. A peggiorare un quadro già deteriorato sono venuti poi in questi ultimi tempi i pochi, ma clamorosi casi di superbonus per alcuni altissimi dirigenti, del tutto scollegati dai risultati ottenuti. E questo ha fornito materia per un giudizio sommaro e molto negativo della figura del dirigente.

È cambiato il modo di rappresentare i dirigenti?

La domanda di rappresentanza sindacale è cambiata rapidamente e in profondità. Sono sfumati o si sono attenuati gli aspetti più strettamente negoziali in tema di retribuzione e si è rafforzata invece la domanda di tutele sia nei campi classici, come la previdenza e l'assistenza, ma soprattutto in termini di formazione, riorientamento professionale, aiuto alla ricollocazione in caso di perdita del posto di lavoro, sostegno al reddito. Domande queste ultime che interessano i giovani e i dirigenti over 50.

Volete cambiare anche i criteri di selezione dei dirigenti?

Non li cambiamo noi, stanno cambiando da soli. Le appartenenze, le "simpatie", non possono più essere questi i criteri orientativi. La meritocrazia in tutti i sensi deve rappresentare il punto di riferimento unico. Oggi non è ancora così. E troppo spesso i piani formativi di tante aziende non offrono tematiche di sviluppo manageriali, si limitano ad argomenti teorici e professionali. Aiutano a migliorare le qualità tecniche del dirigente, non aiutano a costruire una visione manageriale di grande respiro. Ma questo vogliono i dirigenti e questo dovranno avere.

Intervista ripresa parzialmente da "Il diario del lavoro" di Massimo Mascini. □

ISES - Managers italiani all'estero

Le risorse intellettuali e manageriali del nostro Paese sono tra le più preparate delle economie avanzate garantendo all'Italia una posizione tra i Grandi del mondo. Le conoscenze e le capacità dei nostri manager possono contribuire allo sviluppo delle industrie e dei sistemi più arretrati che, del resto, hanno cominciato a chiedere l'intervento di consulenze di durata crescente.

Il nostro partner ISES-Italian Senior Expert Service, associazione di circa 1.000 senior manager in pensione che, grazie ad una rete efficiente di raccolta di richieste, da 20 anni effettuano molteplici missioni di consulenza in Paesi in via di sviluppo, riceve sempre più di frequente richieste di manager per periodi da un anno a più anni con stipendi interessanti.

L'ultima richiesta riguarda circa 150 posizioni da inserire nelle più diverse funzioni aziendali e proviene da un importante gruppo cinese con decine di impianti operanti in Cina.

Le posizioni richieste, che riguardano più campi di specializzazione, sono:

Deputy General Manager (who will be in charge of international business) * General Administrative Manager * Human Resources Director * Branding Operation Director * Sale/Marketing deputy General Manager * International Project Manager * International Financial Supervisor * International Legal Affair Supervisor * Strategy Research Project Manager * Investment Analyst * Enterprise Informatization Specialist * Executive Director * Scientific Research Director * Intellectual Property Director * Metal Extends Process Experts * Silicon chip R & D Experts * Machine Design Experts * Transformer Design, Craft, Quality testing engineers * Light heat Electro-optical Engineer * Mining, Dressing, Smelting and Exploring engineer * Automatic Control Engineer.

Le posizioni sono riportate in Inglese in quanto la conoscenza di detta lingua, parlata e scritta, è tra i requisiti essenziali.

Informazioni ed eventuali proposte di collaborazione devono essere indirizzate all'ISES [mailto:ises@vssn.it]. □



Intervista al presidente Renato Cuselli

Fondirigenti: un ruolo da tutelare

Dalla scorsa primavera al vertice del Fondo paritetico Federmanager-Confindustria, il presidente illustra i principali impegni dell'Ente: la formazione dei dirigenti, ma anche le altre tutele professionali preziose in questi momenti di gravi difficoltà occupazionali

Fondirigenti è chiamata a garantire una parte rilevante di quel sistema di tutele a 360 gradi del dirigente la cui attuazione è una delle sfide più difficili in cui è oggi impegnata Federmanager. Come intende muoversi Fondirigenti in vista di questo obiettivo lo spiega il suo presidente, Renato Cuselli.

Presidente Cuselli, a sei mesi dal suo insediamento è cambiata la situazione economica in cui Fondirigenti deve operare?

La congiuntura rimane particolarmente difficile: con il passare dei mesi, risultano quanto mai realistiche le stime che parlano, per il 2009, di una perdita complessiva di circa 9 mila posti di lavoro dirigenziale. I settori colpiti sono molteplici così come le tipologie d'impresa; e se si considera la già bassa dotazione manageriale di partenza delle aziende italiane rispetto ai principali competitori internazionali, il fenomeno è ancora più preoccupante. Una situazione del genere obbliga tutti ad agire con la massima responsabilità, concretamente e velocemente, per dare risposte adeguate. Fondirigenti è in prima linea in questo impegno, e sono convinto che potrà ancora accrescere e sviluppare al meglio le proprie potenzialità.

Secondo quali linee guida ciò avverrà?

Fondirigenti intende svolgere un ruolo attivo, facendo leva sulla spirito solidaristico che è alla base di ogni iniziativa associativa. Gli ambiti d'azione su cui si muoverà sono molteplici e tra loro fortemente interconnessi. In primo luogo l'attività di finanziamento dei Piani formativi condivisi: ad oggi sono stati effettuati 1.300 interventi che hanno riguardato un totale di circa 25 mila dirigenti; ma, fatto ancora più significativo, in questi ultimi mesi l'attività di finanziamento ha registrato una crescita esponenziale, che è necessario rinforzare attraverso una maggiore attenzione alle ricadute qualitative degli interventi anche sul fronte della tutela occupazionale.

E poi?

Investiremo sulla ricerca, anche attraverso l'Associazione Management Club, con

una costante attività di ricognizione e analisi delle caratteristiche e delle competenze del management italiano, nonché dei suoi fabbisogni di manutenzione di fronte ai drastici mutamenti del mercato in termini economici ed occupazionali. Ricerca, formazione e occupazione dovranno, infine, trovare nelle attività dell'Agenzia del Lavoro il naturale luogo in cui favorire i processi di ricollocazione e i necessari sostegni al reddito nei periodi di disoccupazione.

L'Agenzia del Lavoro è stata costituita nel 2006. Che cosa occorre affinché la sua attività acquisisca l'efficacia da tutti auspicata?

Su questo fronte è necessario che i Soci di Fondirigenti, vale a dire Confindustria e Federmanager, diano maggiore incisività e concretezza alla propria azione per muoversi nella direzione del "welfare to work" per lo sviluppo dei servizi di supporto rivolti alla domanda e offerta di management.

Ora che ha avuto il "tempo" di conoscere meglio Fondirigenti, che giudizio dà della sua operatività?

Credo che il giudizio, più che positivo, emerga già da quanto ho finora detto. Ovviamente ci impegneremo per rispondere sempre meglio a quanto ci viene richiesto, ma già oggi Fondirigenti opera molto, e bene. Voglio portare un ulteriore esempio al riguardo: un significativo ambito dell'im-

pegno del Fondo è quello dei cosiddetti "progetti sperimentali"; ebbene, su questo fronte abbiamo molte attività in corso.

Potrebbe citarne alcune?

Proseguono le attività di "Management PMI" che, insieme a Fondimpresa (il più grande tra i Fondi interprofessionali per la formazione continua), ha appena avviato la fase di comunicazione e assistenza tecnica nei territori di Veneto, Marche e Sicilia. È passato alla fase attuativa il progetto "I Turismi", che riguarda Basilicata, Cosenza, Salerno, Nord Sardegna, Lecce e Siracusa: la realizzazione degli interventi formativi e di networking è partita ufficialmente lo scorso 6 ottobre con una presentazione alla sede della Luiss, a Roma.

NOTA: Dell'iniziativa "I Turismi" viene data illustrazione nel riquadro a pag. 9.

In questo contesto rientrano alcuni accordi territoriali, fra cui quello siglato da Unione Industriali di Roma e SRDAI per l'istituzione di una "cabina di regia" volta a salvaguardare le professionalità dei dirigenti in uscita dalle aziende industriali. Quali è il ruolo di Fondirigenti al riguardo?

Ad oggi sono quattro le iniziative territoriali in tal senso: oltre a quello romano, infatti, ricordo gli accordi bilaterali sottoscritti da Assolombarda e Aldai, Confin-



Biblioteca del museo Camillo Leone di Vercelli.

dustria e Federmanager Emilia-Romagna, Confindustria Veneto e Federmanager Veneto.

Insomma progetti più vicini, geograficamente e non solo, alle reali esigenze di dirigenti ed imprese?

Esattamente. Questi progetti intendono anche sperimentare il ruolo delle Associazioni nei territori verso la costituzione delle articolazioni territoriali del Fondo per poter offrire, ai dirigenti e alle imprese, servizi realmente in grado di soddisfare le esigenze occupazionali e di sviluppo, nel loro contesto professionale. Un sistema in grado di attivare il network delle competenze disponibili nei Soci, radicato nel territorio, che si pone come obiettivo quella di offrire opportunità alle persone e alle imprese. Un sistema che sappia valorizzare le competenze distintive, creare valore aggiunto e che, soprattutto, sia gestito secondo e con una logica orientata a garantire efficienza ed efficacia, senza dimenticare lo spirito associativo che ne è alla base.

Ci sono segni concreti di questa nuova impostazione?

Il recente accordo tra Confindustria e Federmanager destina una quota delle risorse dei nuovi Avvisi di Fondirigenti ad iniziative formative rivolte ai dirigenti disoccupati, per finanziare la formazione: è un segno concreto della volontà di offrire reali ed efficaci occasioni di sviluppo a manager e imprese per aiutarli a guardare oltre la crisi. Ma sono convinto che occorra fare ancora di più: siamo alla stagione dei nuovi inizi e su questa strada intendiamo proseguire con determinazione.

Ci piace chiudere l'intervista al Presidente Renato Cuselli con le parole del suo intervento tenuto a Padova il 12-14/10 2009 in occasione del XXV Congresso ASSIDIFER-FEDERMANAGER.

Che cosa sia realmente una cultura manageriale non è chiaro, intanto qual è il significato del termine "cultura", sempre più usato e frequentato a sproposito; Fernand Braudel, storico del secolo scorso, Cicerone, Marx ne hanno date svariate classificazioni, a me piace però ricordare quella di Elio Vittorini "la cultura è una forza positiva che scopre nel mondo le esigenze del mutamento, e ne dà conoscenza al mondo", ma mostrare non basta e per farla conoscere, non c'è modo migliore che sperimentarla, in altre parole sperimentare il nuovo. □

I Turismi

Il settore turistico è sicuramente una delle leve portanti dello sviluppo economico del nostro Paese, ove rappresenta il 10% del P.I.L., l'impegno dell'attuale Governo è di portarlo al 20% a breve.

I Turismi, l'iniziativa promossa e finanziata interamente da Fondirigenti riveste una rilevante importanza strategica a favore della crescita della managerialità, in sei aree di eccellenza del panorama turistico-culturale italiano, che qui ricordo: **Salerno, con la costiera Amalfitana ed il Cilento; la Basilicata con il Pollino ed i Sassi; Lecce e la penisola Salentina; Cosenza con la Sila e la costa calabra; Siracusa e la Val di Noto; la Sardegna settentrionale con Alghero e la Gallura-Costa Smeralda**, che soprattutto in questo periodo di crisi offre poche altre opportunità di inserimento e di sviluppo.

Il nostro progetto si inserisce nelle iniziati-

ve sperimentali nate come risposta all'attuale momento di crisi.

Il finanziamento approvato è di 800 mila euro per il primo anno (il progetto si svilupperà nel triennio 2009/2011), riservandoci di valutare al termine di ogni anno i risultati quantitativi e qualitativi raggiunti; per cui risulta di fondamentale importanza che un elevato livello motivazionale permei e contraddistingua lo spirito dei partecipanti.

La valorizzazione delle competenze distintive, differenti ma complementari, la creazione di valore aggiunto attraverso percorsi di lavoro comune, l'individuazione di ambiti di attività condivisi, le modalità di lavoro personalizzate in funzione del target dei partecipanti, l'allargamento alla pubblica amministrazione, ai quadri.

L'auspicio è quello di formare e mantenere nel tempo almeno 60, tra manager, imprenditori, quadri, rappresentanti di tutta la filiera capaci di fare realmente squadra e di dialogare con le pubbliche amministrazioni. □

A cura di Federmanager Torino

Il marketing della fidelizzazione

Intervento di formazione della dott. Emanuela Truzzi

In tempi di crisi come l'attuale, il "focus" all'interno delle aziende si sposta da settori di attività che pure richiedono tanta cura e tanto impiego di risorse ad altri più direttamente capaci di assicurare la sopravvivenza presente dell'azienda e assicurare i presupposti di quella futura; nell'attenzione immediata del management passano in secondo piano, anche ingiustamente, settori come la produzione e la ricerca o l'innovazione tecnologica a favore delle attività di pianificazione finanziaria e di marketing. La prima tesa ad assicurare costantemente la presenza delle risorse finanziarie, la seconda il volume delle vendite e la presenza dei clienti.

Ma che cosa si intende precisamente per "marketing", questo termine di origine anglosassone ormai acquisito e consolidato nella terminologia aziendale? È chiara, di sostanza, la definizione che ne dà la relatrice dell'incontro, la dott. Emanuela TRUZZI: il "marketing" è la funzione aziendale che definisce "che cosa vendere", "a chi vendere" e "come vendere". A rinforzo di questi concetti la definizione della "mission" aziendale secondo T. Lewitt, docente dell'Harvard Business School: "Lo scopo reale di un'azienda è quello di acquisire, soddisfare e conservare la clientela. Un prodotto e un servizio esistono finché vengono venduti"

Ne consegue la messa a fuoco del "core product" cioè del beneficio principale fornito dal prodotto e quindi l'emergere dei prodotti leader, capaci di distinguersi da quelli analoghi della concorrenza, per la presenza di elementi sia tangibili (materiali, confezione, diffusione, ecc), che intangibili (capacità complessiva di soddisfare le attese del compratore).

Infine, obiettivo ultimo del marketing, l'acquisizione durevole della fiducia del compratore o del fruitore del prodotto nei confronti dell'azienda, con la inconsapevole ma efficace ed ulteriore promozione del marchio.

Quali le nuove sfide? Il relatore elenca: il miglioramento del ruolo del marketing stesso all'interno dell'azienda, la ricerca di nuove opportunità di mercato e di prodotto, l'adozione delle tecnologie opportune per misurare l'efficacia del marketing stesso.

L'intervento della dott. TRUZZI, che tratta tutti questi temi, è stato condotto con la abituale chiarezza concettuale ed espositiva ed è stato immediatamente premiato dal riscontro soddisfatto dei numerosi partecipanti: in fondo anche questo tipo di riscontro si inquadra nei concetti di qualità del prodotto e del servizio appena esposti.

A. B.

Assemblea di Vercelli

Sinfonia d'autunno

La sala è affollata di dirigenti iscritti e molti anche gli ospiti, tra i quali, il presidente di Federmanager, il presidente della Federazione Piemontese e i presidenti delle altre federazioni della Regione. In apertura di riunione il presidente Michelini porge loro il benvenuto e, tra gli assenti di riguardo, ricorda il dott. Pio, presidente di Vercelli per ben 23 anni, assente per la prima volta per motivi di salute. Michelini, senza altri preamboli o convenevoli "sveglia" i convenuti citando i problemi più pesanti e significativi per la categoria

1. Il rinnovo contrattuale in corso, incentrato, come è noto, oltre che sull'incremento dei minimi retributivi – per il quale sembrano esservi scarse disponibilità della Confindustria – sull'assistenza sanitaria integrativa, sulla previdenza complementare, sul sostegno al reddito e alla ricollocazione dei dirigenti disoccupati, sul miglioramento delle coperture assicurative per morte e invalidità permanente.

2. L'insufficiente copertura derivante alla categoria dal sistema previdenziale pubblico.

In pratica le ingenti somme versate concorrono alla misura della pensione sulla base di rendimenti regressivi per fascia di imponibile contributivo; analoga regressività caratterizza le rivalutazio-

ni annuali, sempre che esse, come è deplorabilmente avvenuto per il 2008, non siano addirittura del tutto sospese.

Di conseguenza le pensioni, già inizialmente molto inferiori alle retribuzioni di riferimento, si svalutano rapidamente col trascorrere degli anni.

Tutto ciò riflette il clima di penalizzazione e di larvata ostilità che da più parti viene alimentato nei confronti della media borghesia, che pure rappresenta l'elemento propulsivo e la struttura portante di ogni moderna società occidentale;

3. La progressiva riduzione della base associativa, direttamente riconducibile alla diminuzione del numero dei dirigenti in servizio, e l'eventualità di ammettere in Federmanager i lavoratori di inquadramento paradirogenziale.

Devo anche rilevare con soddisfazione come, con effetto dal gennaio di quest'anno, siano finalmente stati rimossi i residui limiti alla cumulabilità tra pensioni e redditi di lavoro.

Si tratta di una riforma intelligente, che giova all'erario, facendo emergere ulteriore imponibile contributivo e fiscale, e consente di restare attivi a molti dirigenti, forzatamente pensionati coi requisiti minimi.

Un mio augurio che ripeto da più anni è una speranza che nella nostra provincia, accanto alle nobili tradizioni del mondo risiero, Vercelli centro europeo del riso e città d'arte, si aggiungano nuove iniziative industriali innovative e competitive alle quali la nostra categoria è pronta e preparata ad offrire il proprio apporto serio e competente. □

Il museo Camillo Leone di Vercelli

Il museo Leone, aperto al pubblico nel 1910 a cura dell'Istituto di Belle Arti, erede della ricca collezione di oggetti antichi e delle proprietà immobiliari del notaio Camillo Leone (1830-1907), presenta collezioni di carattere storico-archeologico, e una preziosa sezione di arte decorativa.

Ha sede in due distinti edifici antichi, collegati nel 1939 da una manica di raccordo: la cinquecentesca casa Alciati e il barocco palazzo Langosco.

Le collezioni archeologiche e di storia antica vercellese sono esposte nelle tredici sale del pianterreno, il cui allestimento, ricostruisce attraverso oggetti e documenti, la storia di Vercelli dalla Preistoria al Risorgimento.

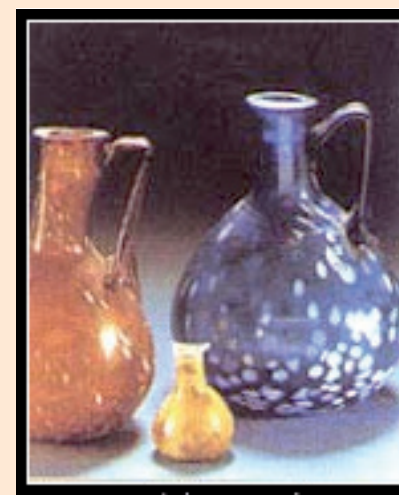
Dai reperti del periodo paleolitico, neolitico, dell'età del bronzo e del ferro si passa all'interessante raccolta della ceramica proveniente dalla Magna Grecia, che comprende vasi messapici a

motivi vegetali stilizzati. Il periodo romano è illustrato ampiamente da epigrafi, sarcofagi, anfore, bronzi, reperti tutti o quasi di provenienza vercellese.

Nelle sale successive trovano posto opere dell'età medioevale; nella galleria a lato del giardino è esposto un piccolo saggio della ricca sezione di incunaboli, e altre opere del Cinquecento, tra cui alcune edizioni di noti stampatori, di origine vercellese e trinese. □



A sinistra: sala dei reperti romani.
Sotto: vetri romani



Assemblea di Federmanager Vercelli 2 ottobre 2009

Gentili Associati e ospiti, partecipo sempre con grande piacere a questa Assemblea (oggi dovrebbe essere la quarta volta), perché l'amico Presidente Cav. Michelini prima mi invita tempestivamente con l'usuale finezza, poi mi telefona il pomeriggio del giorno prima della manifestazione assegnandomi un tema articolato e complesso da sviluppare in pochissimi minuti. Mi costringe così a un home work supplementare per presentare stringate riflessioni, che non siano del tutto banali. Il mio compito per oggi è "Il futuro di Federmanager Piemonte passa attraverso la sua unità d'intenti"

Intervento di Angelo Luvison

Presidente di Federmanager Piemonte

Tratterò, sinteticamente ancorché spero, non superficialmente, tre punti: 1) Il ruolo politico-strategico di Federmanager Piemonte; 2) Il ruolo del nostro periodico *Dirigente d'azienda*; 3) L'esigenza di una formazione continua per tutti. Terminerò segnalando cosa anche bolle in pentola in casa di Federmanager Piemonte.

1) Il ruolo politico-strategico di Federmanager Piemonte. L'Unione Regionale del Piemonte – denominata Federmanager Piemonte – non ha propri soci fisici, essendo costituita dalle Associazioni territoriali piemontesi di: Torino, Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara-V.C.O. con il prezioso apporto su molti aspetti di Federmanager Aosta. In breve, lo Statuto – del tutto coerente con quello nazionale – prevede quale nostra *mission* di fungere come circoscrizione elettorale in relazione ai vari organi e organismi statutari nazionali, di pubblicare un giornale, nonché di promuovere servizi comuni.

Seguendo l'aurea massima di buon senso che "tutto quello che non è esplicitamente vietato è ovviamente permesso", il Consiglio ha interpretato il ruolo dell'Unione come **mezzo per ottenere una linea politica di sintesi per la nostra Regione**, linea di sintesi, quella assunta dal Consiglio, che si è positivamente esplicitata in un ruolo, riconosciuto e non certamente marginale, prima nella fase di rinnovo dei Vertici e degli organi di Federmanager nazionale, poi nelle responsabilità attribuite, con le successive elezioni, a molti nostri Associati negli organismi facenti capo alla Federazione.

Da un punto di vista strategico, il Pie-

monte è stato fra le prime Regioni a comprendere che la dirigenza – categoria autoreferenziale per troppi anni – ha una grande responsabilità (*accountability*) etico-sociale, non solo di fronte alle imprese e alle loro proprietà ma anche di fronte al Paese tutto, in quanto portatrice di professionalità, conoscenze, esperienze affatto uniche nel panorama della classe dirigente e politica italiana. Sempre più questo aspetto costituisce per Federmanager elemento di rappresentatività e accreditamento nei confronti del mondo politico e imprenditoriale. La linea strategico-politica dell'impegno e della rappresentatività allargata, alla quale abbiamo dato e daremo tutto il nostro sostegno, è stata avviata con lungimiranza dalla Presidenza Lazzati ed è proseguita e perseguita con pari rigore, fermezza, efficacia dalla Presidenza Ambrogioni.

Con altrettanta franchezza – qualche volta bisogna pur essere *politically incorrect* per non diventare politicamente irrilevanti – ribadisco che, sotto il profilo tattico, per portare a compimento la sua strategia verso l'esterno la Federazione avrebbe bisogno a livello nazionale di un'attenta e non superficiale opera di rivisitazione (*re-engineering*) dei suoi processi e regolamenti operativi interni. L'obiettivo è di assicurarsi che le migliori risorse, che ne formano il capitale intellettuale, siano selezionate fra i suoi iscritti sulla base del merito e delle competenze e non (solo o esclusivamente) di un qualche altro criterio mitigante di equilibrio o di *equal opportunity*.

2) Il ruolo del nostro periodico *Dirigente d'azienda*. In anteprima vi ho portato qui l'ultimo numero (di agosto-settembre) del Periodico, realizzato in collaborazione con Federmanager Aosta e CIDA Piemonte, oltre che, naturalmente, con le Federazioni aderenti. Esso, realiz-

zato con impegno e dedizione da molti volontari, è il mezzo operativo concreto che dà voce alle politiche (*policy*) prima indicate. Naturalmente i settori tradizionali di vita associativa, pensione, assistenza medica, contratti, formazione, ecc. sono coperti in apposite sezioni e forniscono a tutti gli Associati un quadro di riferimento informativo sempre aggiornato, di qualità e autorevole.

Vorrei però sottolineare un terzo ruolo, oltre a quello di fornire adeguati strumenti di *policy* e di informazione, cioè quello di promozione formativa e culturale. Per essere concreto, segnalo tre articoli di questo numero: 1) "Si possono prevenire le crisi?" di Vincenzino Caramelli, professore all'Università di Torino, alle pp. 24-25; 2) "La crisi dei mercati e l'impatto dell'economia reale: evoluzione e prospettive" di Gianmarco Marconi, Vice Presidente di Confindustria Canavese, alle pp. 26-28; infine, 3) "Si sta come d'autunno sugli alberi le foglie" di Sergio Favero, Presidente di Federmanager Alessandria, a p. 29.

Il caso della crisi finanziaria prima ed economica poi, o delle fluttuazioni come usano dire con delicato eufemismo gli economisti, è emblematico. Pochissimi economisti – fino a ieri erano tutti neoliberisti oggi sono tutti neokeynesiani, al grido di "dopo aver privatizzato i profitti, socializziamo le perdite" – sono stati in grado di fare previsioni azzeccate. Perché? La domanda ci porta all'identificazione di una evidente necessità di **formazione continua**, non solo istituzionale, che dovrebbe riguardare tutti noi, in servizio o no, come l'esempio in questione dimostra. (Mi piace qui ricordare che, contrariamente al parlare comune, non esiste un "Premio Nobel per l'economia", ma esiste un "Premio per l'economia in memoria di Alfred Nobel", istituito dalla Banca di Svezia nel 1969: complesso d'inferiorità dell'economia rispetto alle scienze cosiddette "dure"?).

La spiegazione standard ed *ex post* di una crisi economica è tipicamente la seguente. Per qualche motivo, i prezzi degli *asset* finanziari vanno fuori controllo e salgono a livelli elevatissimi. Il mercato cade in preda a un ottimismo per nulla realistico. Poi, però, arriva il tracollo, e quando ciò accade crolla di conseguenza anche la ritenzione del rischio: tutti sanno che si verificano immense perdite negli *asset* di cui non si è consapevoli, ma nessuno ha la più pallida idea di dove siano. Al crollo fa seguito una vera e propria fuga per la salvezza, seguita a

sua volta da una brusca caduta nella velocità della circolazione monetaria. E questa caduta nella velocità della circolazione monetaria provoca la recessione.

3) L'esigenza di una formazione continua per tutti. "Arriva il tracollo..." ho prima detto, ma nessun modello economico-matematico è attualmente in grado di predire eventi di questo tipo: presunti rari o inattesi, in genere catastrofici. Infatti, i modelli degli economisti tendono a stimare gli eventi rischiosi sulla base di **valori medi** (i valori medi sono quelli per cui se ho un piede nel ghiaccio e uno nel camino sto bene) e **con probabilità eccessivamente basse**. In altre parole si fa confusione fra il valore atteso ("in media tutto va bene") e uno scenario ("se si realizza sono dolori") che ha una probabilità non bassa come si crede né, a maggior ragione, nulla. Anche terremoti, maremoti, tifoni, frane, alluvioni non solo capitano ma, purtroppo, capitano con una frequenza assai superiore a quella attesa dai modelli statistici adottati. È attribuito al sociologo Luciano Gallino un aneddoto che racconta di un esperto di statistica annegato in un fiume avente una profondità **media** di un metro.

Solo Vilfredo Pareto, grande pensatore di origine ed educazione subalpina, ma che, come d'altronde molti altri piemontesi, fu costretto a cercare fortuna e gloria altrove (in Svizzera), propose, tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, un modello socio-economico predittivo più realistico e affidabile. Per ovvie ragioni di tempo, e di stanchezza di tutti noi, ne parleremo in un'altra occasione.

En passant, la confusione menzionata riporta allo stesso tipo di ignoranza statistica che pervade tutti i mezzi d'informazione quando pontificano sulle cosiddette retribuzioni d'oro di (supposti grandi) manager. In seguito a una campagna di (dis)informazione mediatica e giornalistica, oggi *tycoon*, banchieri e *trader* finanziari, soprattutto quando hanno causato milioni di perdite a banche, clienti, aziende, sono etichettati tutti con l'automatismo verbale di "manager". Per fornire un esempio, supponiamo realisticamente che la retribuzione minima annua lorda per i dirigenti in servizio sia di circa 70.000 euro, mentre il valore medio delle loro retribuzioni sia di 110-120 mila euro. Cento dirigenti con 115 mila euro hanno evidentemente una retribuzione media di 115 mila euro. Ma lo stesso valore medio si può ottenere con 95 dirigenti con 70.000 più 5 top executive ciascuno

con 1 milione di euro. Questo secondo caso, però, la TV non lo dice né giornali lo scrivono.

Le Associazioni del Piemonte e della Valle d'Aosta hanno organizzato e organizzeranno sempre più convegni, seminari e momenti di formazione importanti su argomenti cruciali – quali sicurezza, energia, telecomunicazioni e informatica, politica industriale, innovazione, responsabilità della dirigenza, comunicazione e leadership. È essenziale che partecipiate numerosi e facciate sentire la vostra voce, anche attraverso il *Dirigente d'azienda*. Così come è utile tenere a mente, per fruirne delle notevoli potenzialità, che nel campo della formazione manageriale a Federmanager afferiscono due importanti enti: Fondirigenti (www.fondirigenti.it), di cui è Presidente Renato Cuselli e la Fondazione IDI (www.fondazioneidi.it), di cui chi vi parla è Consigliere.

Conclusione. Il Consiglio di Federmanager Piemonte è attualmente in fase di *prorogatio*; l'obiettivo preciso è di rivedere lo statuto vigente, entro la fine del 2009, ma non per farne un *maquillage* esclusivamente stilistico. Una commissione tecnica di esperti sta perciò studiando proposte di modifiche anche tese, eventualmente, a ridefinire i compiti della Presidenza, snellire il Consiglio, rivedere le procedure operative nel rispetto delle prevalenti autonomie provinciali, ecc. In ogni caso, Federmanager Piemonte dovrà rafforzare il ruolo di "ponte unitario" tra le sue Province e Federmanager nazionale. In questa prospettiva, il *Dirigente d'azienda* continuerà a costituirne l'*asset* fondamentale facendo da collante operativo per iniziative comuni ad altre realtà associative vicine, quali Federmanager Aosta e CIDA Piemonte, cercando altresì di trasmettere non solo informazioni e conoscenza ma anche nuovi modelli di relazioni industriali e sociali.

Post Scriptum. Dopo che questa relazione è stata consegnata alle stampe, è stato pubblicato il numero di ottobre della rivista di management *Harvard Business Review* su cui appare l'articolo "The six mistakes executives make in risk management (I sei errori che i capi fanno nella gestione del rischio)" di Nassim Taleb, Daniel Goldstein e Mark Spiznagel. Mi sembra utile fornirne una sintesi veramente stringata, a chiarimento di

quanto prima detto sui rischi nonché per eventuale discussione e spunti di riflessione futuri.

Taleb (che ha scritto i best-seller *Giocati dal caso* e *Il cigno nero*) e coautori argomentano che i convenzionali manuali universitari sul management dei rischi non preparano alla realtà del mondo. Per esempio, nessun modello matematico predittivo ha pronosticato l'arrivo e la forza d'urto dell'attuale crisi economica. I manager, secondo l'articolo, commettono sei errori comuni nel confronto del rischio: cercano di anticipare eventi caratterizzati da estrema criticità; studiano il passato per avere indicazioni su cosa accadrà; non ascoltano consigli su cosa fare e non fare; utilizzano la deviazione standard [lo scarto rispetto al valor medio] per misurare il rischio; non riescono a comprendere che equivalenze matematiche possano essere psicologicamente differenti; e credono che non vi siano margini di ridondanza essendo l'obiettivo di massimizzare il valore dell'impresa. Le aziende che ignorano gli eventi del tipo "Cigno Nero" (eventi, cioè, di bassa probabilità ma di forte impatto) saranno soggette a fallimenti. Invece di cercare di anticiparli, i responsabili dovrebbero, tuttavia, cercare di ridurre la vulnerabilità complessiva delle proprie aziende.

Concludo segnalando anche il libro *Il disordine dei mercati* di Benoît Mandelbrot (con Richard Hudson) sugli stessi aspetti di rischio, rovina e redditività. □

FASI

Il consigliere FASI Francesco Baussonne, dopo aver portato il saluto del presidente Stefano Cuzzilla, ricorda che il FASI ha visto rinnovati i propri organi sociali nel mese di marzo 2009. Nel mese di giugno il nuovo CdA ha approvato il bilancio dell'esercizio 2008 che ha registrato un avanzo di gestione di oltre 18 mln Euro. Su questa base possiamo confermare che il FASI gode di buona salute. Il numero degli iscritti è superiore alle 130.000 unità (di cui 67.000 Dirigenti in pensione) mentre 300.000 è il numero degli assistiti.

Tra i principali progetti completati recentemente dall'ente si mettono in evidenza il nuovo "contact center" per una migliore comunicazione.

Baussonne conclude sottolineando l'opportunità di avvalersi dove e quando possibile di strutture mediche convenzionate con il FASI. □

Valle d'Aosta - Assemblea 2009

La cultura della responsabilità

Dopo il saluto e il ringraziamento ai convenuti si sono aperti i lavori assembleari con la relazione del presidente Marco Farinet

Ho avuto occasione di leggere recentemente un'interessante libro recante questo titolo che, riportando un'impressionante serie di dati relativi alle conseguenze della fortissima accelerazione dello sviluppo di tutte le attività umane, prima tra tutte la riproduzione della specie, cioè la **crescita demografica**, negli ultimi 150 anni, ma soprattutto negli ultimissimi 60, non può non far riflettere su quanto ci aspetta nei prossimi decenni: a noi ma soprattutto ai nostri figli e ai loro figli.

La popolazione cresce esponenzialmente, in modo non bilanciato tra macro aree geografiche diverse, la scienza e la tecnologia hanno fatto passi da gigante, se si considera l'enormemente più lenta crescita dei millenni precedenti, la naturale aspirazione di accrescere la durata, la qualità e la stabilità della vita hanno fatto sì, con l'ausilio della tecnologia, che lo sfruttamento di tutte le risorse del pianeta via via conosciute e rese trasformabili sia divenuto sempre più intenso.

Non occorre appartenere a movimenti politici di qualche colore per rendersi conto, dati alla mano, che questo tasso di crescita e di continua accelerazione della crescita è per lo meno problematico. Se in 150 anni l'umanità ha sfruttato più risorse e contestualmente prodotto variazioni all'ambiente più importanti di quanto è stato nei millenni precedenti, è solo il buon senso e la logica che impongono la riflessione e l'azione.

È chiaro che i **benefici che l'umanità ne ha ricavato sono tangibili** e non si può negare che i risultati mediamente raggiunti di durata, qualità e stabilità della vita sono sotto gli occhi di tutti, anche se sono altrettanto evidenti le disuguaglianze esistenti tra diverse zone del mondo.

Non si può certo negare poi il diritto alla vastissima fetta di popolazione che oggi versa in condizioni di forte inferiorità il diritto a colmare il distacco che la separa dalla minoranza che vive meglio ma questo, viste le proporzioni numeriche in gioco, non potrà che avvenire con ulteriore enorme dispendio di energia, sfruttamento di risorse e impatto sull'ambiente.

Da qui discendono quindi le azioni che negli ultimi decenni si sono avviate e si stanno lentamente intensificando riguardo la tutela dell'ambiente: azioni di tipo culturale, normativo, di controllo, ma anche in que-



sto caso, azioni non certamente avviate in modo omogeneo ed organico ovunque.

Ma il punto che voglio sottolineare, parlando di **cultura della responsabilità**, è quello che le scelte anche piccole, le decisioni di tutti i giorni, di coloro che operano nella società gestendo leve più o meno importanti nella cosa pubblica, nell'industria, nei servizi, hanno in questo ambito.

È chiaro che un buon impianto normativo, che un efficace sistema di controlli sono assolutamente necessari, ma sappiamo altrettanto bene che nulla è più efficace della consapevolezza e della responsabilità che gli individui applicano nelle loro scelte e nelle loro azioni.

Il valore della responsabilità, nel valutare ciò che una decisione presa oggi può portare come conseguenze domani, nel caso della tutela dell'ambiente non è solo un semplice comportamento etico, è una logica necessità di pensare al domani, di valutare quale casa comune vogliamo che i nostri figli e le generazioni future ereditino da noi.

Il comportamento, o se vogliamo, la gestione responsabile, ha poi altri risvolti, altrettanto importanti, tra i quali mi preme citarne altri due: la salute e la sicurezza nella nostra vita quotidiana e la disponibilità di risorse economiche adeguate a condurre una vita qualitativamente accettabile, per noi e per le nostre famiglie.

Se le conseguenze sull'ambiente possono aver un tempo di incubazione assai lungo, se il volano del rallentamento degli effetti negativi di errori di oggi è assai lento ad arrestarsi e invertire la marcia grazie ai correttivi che si possono attivare, assai più veloci sono le conseguenze di scelte sbagliate o irresponsabili nella gestione della sicurezza nelle attività che svolgiamo quotidianamente, in casa o sul posto di lavoro, quando ci spostiamo, nel nostro tempo libero.

Anche in questo caso la salute, o addirittura la vita, di molte persone dipendono dalle azioni e dalle decisioni di altre. La sicurezza e la salute sono beni prima di tutto nostri, è

vero, nel senso che spesso siamo i primi a comportarci in contrasto con i più elementari principi, ma chi ha la responsabilità di gestire persone ed ambienti in cui esse operano per lungo tempo, chi ha la responsabilità di progettare e realizzare costruzioni, macchine, oggetti, è chiamato ad un'etica di comportamento simile a quella prima descritta relativamente alla tutela dell'ambiente.

Analoghe considerazioni a quelle fatte precedentemente sulle norme ed i controlli entrano in campo, ma altrettanto importante è il principio che la consapevolezza di ciò che si decide e si fa è il primo baluardo di prevenzione.

Molto spesso parliamo dei costi immediati che la tutela dell'ambiente e della sicurezza comportano, fatto innegabile.

Anche se la logica ci porta a capire che i costi immediati legati alla prevenzione e al controllo si ripagano ampiamente se considerati in un'ottica di ritorno sull'investimento, portandosi dietro ricadute materiali a livello sociale ben maggiori a medio e lungo termine in interventi sulla salute delle persone e sulla bonifica degli ambienti, o immateriali, altrettanto se non più importanti, sulla qualità della vita in generale, non è così facile accettare che la prevenzione possa costituire un fattore di perdita di competitività di chi mette in pratica questi principi rispetto a chi non lo fa, sostenendone il primo i costi diretti senza averne evidentemente benefici altrettanto diretti. Intendo dire che i benefici spesso si riflettono sulla collettività, mentre chi spende in prevenzione molto spesso è l'azienda o l'imprenditore.

A questo riguardo però è importante che chi detiene nel mondo la leadership dell'approccio responsabile alla tutela dell'ambiente e della sicurezza, vale a dire i paesi maggiormente sviluppati, faccia il massimo sforzo per esportare questo modello nei paesi che non adottandolo si trovano oggi in una migliore posizione competitiva, cercando di far sì che il dislivello si colmi, rendendo quindi il costo della prevenzione un fattore comune, non più discriminante.

Il terzo lato di questa immaginaria costruzione che come una grande e solida sovrastruttura, realizzata con il cemento della responsabilità, dovrebbe rendere consapevoli e armoniche le strategie, le decisioni e le azioni è quello dell'attenzione al benessere economico, al rispetto del diritto di ciascuno di noi a ricercare lecitamente le risorse

se necessarie a far sì che si abbiano a disposizione i mezzi, per noi stessi e per coloro che da noi dipendono, per condurre una vita serena, nella quale vi sia spazio per il soddisfacimento dei bisogni essenziali, e non solo.

È purtroppo drammaticamente venuto alla luce nell'ultimo anno quanto un comportamento scarsamente responsabile nella gestione della finanza e dei capitali possa avere conseguenze assai importanti e dolorose sulla qualità della vita di larghissimi strati di popolazione. Non parliamo qui di danni materiali all'ambiente che si riflettono sulla salute delle persone o di pericoli a cui le persone sono sottoposte nella loro attività per effetto di condizioni di lavoro non adeguate o quant'altro, ma, come prima evidenziato, al peggioramento della qualità di vita che una situazione di forte carenza di mezzi economici può provocare ad individui e famiglie.

Ciò che è successo negli ultimi anni e che è sfociato a partire dalla seconda metà del 2008 è forse un fenomeno di crisi atipico nella storia. Non so se questa mia interpretazione personale è condivisa dagli esperti, ma io ritengo che questa crisi, diversamente dalle pur ricorrenti e periodiche crisi precedenti, ce la siamo un po' cercata.

Come? Dimenticando forse alcuni cardini e principi sulla creazione del valore,

lasciando eccessiva libertà di spostare su strumenti finanziari abbastanza prevedibilmente effimeri, ingenti capitali, che venivano distolti dal tradizionale sostegno creditizio alle attività produttrici di beni e servizi, creando in tal modo aspettative di rendita eccessive e basate su presupposti fumosi. Non si può certo pensare che tutto ciò sia arrivato per caso, né si può pensare che non esistessero del tutto meccanismi normativi o strumenti di controllo. Si deve invece riflettere che anche in quest'ambito la responsabilità è un valore dal quale non si può prescindere. Chi ha in mano la gestione dei capitali, chi opera le scelte ed orienta le decisioni, chi ha in mano le leve del controllo ha di fatto una forte influenza sul benessere di ampi strati di popolazione ed un comportamento responsabile implica evidentemente che quest'ultimo aspetto venga tenuto in grande evidenza.

In tutti e tre questi esempi si ritrova quindi il comune denominatore della consapevolezza e della responsabilità, valori che sicuramente fanno parte in modo peculiare del ruolo di chi ha la gestione di attività complesse, che implicano l'utilizzo di risorse finanziarie, scelte e strategie di sviluppo tecnologico, gestione di persone.

È importante infine che questo approccio ci venga riconosciuto, venga conside-

rato per quello che realmente vale, quale elemento distintivo del nostro ruolo.

Mi chiederete: qual è il quarto lato dell'immaginaria costruzione prima ipotizzata, se vogliamo mantenere una ideale simmetria di tipo quadratico sul piano o tetraedrico nello spazio?

Forse leggendo la frase qui sotto riportata, scritta da Giovanni Berlinguer, medico, docente ordinario presso l'Università La Sapienza di Roma, ex Presidente del Comitato Nazionale di Bioetica, diversi anni or sono, nel 1999, ma quanto mai attuale, potete sforzarvi anche voi a costruire il quarto lato della nostra costruzione, o magari altri ancora che ci consentano di passare ad una simmetria più complessa.

"La responsabilità è un dovere umano tipico dei nostri tempi. Un po' richiama l'insegnamento cristiano, ama il prossimo tuo come te stesso, e un po' l'insegnamento di Immanuel Kant, *considera sempre l'uomo non come mezzo ma come fine*. Questi principi sono sicuramente validi ancora oggi. La differenza è che noi dobbiamo riflettere non più in termini di "prossimo" o di singoli esseri umani, ma nei termini dell'impatto che hanno le conoscenze e le applicazioni della tecnica nello spazio, nonché nel tempo vicini a noi".

Marco Farinet

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


Ge.S.O.
GESTIONE SALUTE ORALE



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

PRESTAZIONI ODONTOIATRICHE SPECIALISTICHE

Prevenzione
Igiene orale
Paradontologia
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

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

Esauriti gli adempimenti statutari si è dato corso allo svolgimento del seminario sulla cultura della responsabilità

La responsabilità verso la tutela dell'ambiente di Manuela Zublena, Assessore Territorio e ambiente della Valle d'Aosta

Esauriti gli adempimenti statutari si è dato corso allo svolgimento del seminario sulla cultura della responsabilità. Il primo intervento inquadra il problema della sicurezza ambientale sotto diversi punti di vista, quello della responsabilità e dell'atteggiamento ambientale (territorio, popolazione), quello dell'ente pubblico, regione Valle d'Aosta in particolare e infine quello del dispositivo legislativo in essere e in divenire.

In premessa, qualche considerazione di base: il concetto di "responsabilità ambientale" è legata fortemente all'evoluzione delle conoscenze, che – di solito – si realizza a seguito di grandi eventi negativi.

Per tutti, l'episodio dell'Incidente di Seveso del luglio 1976, quando l'esplosione di una valvola di sicurezza di un reattore provocò la fuoriuscita di diossina nebulizzata che il vento disperso verso est. E ancora, l'episodio di Bophal (India) del dicembre 1984, quando vennero liberate oltre 40 tonnellate di isocianato di metile, gas estremamente tossico, che causò un numero non ancora oggi accertato di morti e invalidi in territorio indiano.

La risposta normativa da parte dell'ente pubblico, stato, provincia, comune, ha preso in considerazione comparti ambientali specifici: le acque (scarichi, emissioni nocive); l'aria (emissioni nocive); il suolo; i rifiuti (raccolta, trasporto, smaltimento).

Alcuni principi comportamentali sono emersi e si sono via via consolidati nel diritto: ad esempio "chi inquina paga" nel senso che la prevenzione e la riparazione del danno ambientale sono a carico (costo) del responsabile; poi il concetto di "danno ambientale" inteso come mutamento *negativo misurabile* di una risorsa naturale.

Nel controllo dell'ambiente si distinguono due

soggetti e due livelli di responsabilità: *quello istituzionale* (legislativo, amministrativo, di controllo) e quello *operativo* (enti o imprese o soggetti che svolgono le attività che producono impatto sull'ambiente). Il pilastro legislativo in materia di controllo è offerto dal D. Lgs. 152/06, che ha preso espressamente in considerazione tutti i comparti ambientali (acqua, aria, suolo). Ma soprattutto ha sottolineato il principio che le attività di controllo non possono più essere svolte in modo casuale oppure innescate da fatti d'emergenza, ma devono rispondere costantemente ad una logica sistematica di analisi dello stato del territorio. Ne consegue ancora che il controllo ambientale, da occasione di verifica dei limiti normativi di ciascun punto di rischio e di emissione, si trasforma in azione di controllo continuo dei dati, anche a giudizio del ciclo produttivo/attività industriali in particolare, e dell'impatto conseguente sull'ambiente.

Parliamo dell'Amministrazione Regionale della Valle: la sua azione di supporto al mondo industriale è diretta preventivamente ad attività di supporto informativo alle aziende di piccole dimensioni attraverso piani triennali (formazione e controlli diretti). Per le grandi aziende, nell'ambito di autorizzazioni integrate, viene definita direttamente la pianificazione delle attività di controllo e delle visite di verifica (con frequenze da semestrali e triennali).

Utilissima e innovativa l'attività della sicurezza nei confronti del mercato: occorre introdurre strumenti di incentivazione verso le "imprese virtuose" (oggi si preferisce "cercare" di penalizzare le imprese inadempienti). Poi incoraggiare le imprese a sviluppare le tecniche maggiormente innovative in termini di rispetto dell'ambiente ed ovviamente informare i consumatori nella scelta dei prodotti maggiormente ecologici. □



La responsabilità dei dirigenti nella gestione della sicurezza dei lavoratori di Agostino Roffin, Direttore del Servizio Prevenzione e Ambienti di lavoro della Valle d'Aosta

L'esposizione è un "escursus" documentatissimo sulle norme di legge che regolano la Sicurezza sul Lavoro con richiami espliciti ai doveri del caso dei dirigenti industriali.

Esposizione arida e attenzione di cortesia da parte dei presenti? Si direbbe di no, considerato che difficilmente vengono esposti con tanto ordine e chiarezza, il coinvolgimento e i carichi di legge nei confronti di questa categoria di lavoratori.

A favore di chi legge e non ha potuto partecipare al Convegno, ricordiamo che la legislazione di riferimento è costituita dai decreti:

- 27 aprile 1956 n. 547 e 19 marzo 1956 n. 303 (norma per la prevenzione degli infortuni sul lavoro);

- 19 settembre 1994 n. 626 (miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro);

- 9 aprile 2008 n. 81 (testo unico in materia di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro).

Per ovvia incompetenza non entriamo nello specifico dei singoli decreti; piace invece al sottoscritto rimarcare i contenuti del D. Lgs. 81/2008, dove in modo specifico e dettagliato sono esposti gli obblighi del datore di lavoro e del dirigente in tema di sicurezza negli ambienti di lavoro. Quanti tra i dirigenti presenti e non, e che operano nella produzione, ne faranno oggetto di studio o almeno di lettura approfondita? □

La responsabilità nella produzione delle informazioni economiche Prof. Massimiliano Nova dell'università della Valle d'Aosta

Oggetto della relazione è l'informativa economica fornita dalle aziende e destinata ad una platea di soggetti interessati a conoscerne l'andamento economico: azionisti, clienti, fornitori, dipendenti, Fisco e Autorità di Controllo, mercato dei capitali. Essa può essere "variabile chiave" nella vita delle imprese e nei rapporti tra le stesse e l'"ambiente socio-economico" di riferimento.

Tutto ciò impone regole di condotta e responsabilità dei manager.

Il contesto della regolamentazione contabile è, allo stato dei fatti, basato sulle norme del Codice Civile che a loro volta sono coerenti con le Direttive Comunitarie in tema di bilancio.

La normativa in atto infatti assicura la garanzia dei terzi (creditori, azionisti), la tutela del patrimonio sociale e la misurazione del "reddito" effettivamente realizzato e concretamente distribuibile. Dal punto di vista internazionale valgono le norme IAS/IFRS emanati dallo IASB (International Accounting Standard Board) e i principi FAS validi nel contesto americano, entrambi adottati almeno come principi dall'Unione Europea, con gli obiettivi di fornire gli investitori informazioni economiche utili per la valutazione degli asset patrimoniali e finanziari e quindi aiutare le decisioni di investimento e finanziamento; nonché di omogeneizzare e favorire la trasparenza informativa.

Nell'esame dei diversi protocolli di valutazione assume rilevanza il complesso di norme riportate nel testo IAS, mirato espressamente a definire i corretti criteri di stima delle attività finanziarie; quelle attive: crediti, quote di capitale, finanziamenti) e quelle passive: (titoli di debito, debiti finanziari e commerciali). Il corretto criterio di valutazione dei crediti, contenuto nel protocollo IAS 39, assume la definizione di "FAIR VALUE o F.V."

Ed è a questo punto del suo intervento che il prof. Nova sposta l'attenzione dei presenti al contesto della crisi finanziaria ed economica tuttora in corso.

Essa, secondo la valutazione del relatore, ha avuto inizio a metà 2007 ed è stata originata da criticità nell'esazione dei crediti concessi dalle banche per i cosiddetti "mutui subprime" erogati in percentuali molto elevate rispetto ai valori immobiliari di riferimento.

Usualmente, i portafogli dei crediti legati a queste operazioni davano a loro volta origine a "cartolizzazioni" cioè ad emissione di titoli immessi sul mercato e sovente, da parte degli istituti operatori, ciò dava origine all'emissione di ulteriori strumenti di finanza derivata. È stato sufficiente sospendere l'immissione prima di valuta fresca (pagamento dei mutui "subprime") e si è iniziato l'"effetto valanga" culminato con il fallimento di Lehman Brothers e di altre numerose istituzioni finanziarie o con il salvataggio "in extremis" di altri istituti. Non a torto si parla di "effetto domino" tra i vari livelli di credito e finanziamento.

La crisi si è rovesciata sui bilanci delle imprese. Ma in quale modo?

Il crollo dei mercati finanziaria ha determinato sia la caduta dei prezzi di borsa dei titoli di debito e di capitale, sia la "illiquidità" degli strumenti finanziari derivati.

Considerato che proprio sulla base delle norme e dei protocolli sopra indicati, le imprese debbono valutare le attività finanziarie con il "market value", ciò ha generato automaticamente l'iscrizione di perdite ingenti nei bilanci delle imprese stesse.

L'argomento ha generato un dibattito acceso tra i criteri IAS 39 (il Fair Value) e i "prezzi di mercato" per ampie categorie di titoli di debito e di capitale). In particolare se i mercati, *in preda alla depressione*, non esprimono prezzi ragionevoli, lontani dal valore reale dei beni rappresentati, non esiste la possibilità di determinare il Fair value di valutazione dei valori finanziari a bilancio.

In sostanza la IAS 39, visto prima come garanzia di corretta valutazione dei crediti, è divenuto esempio criticato di regola contabile che presenta rilevanti complessità applicativa e che, ove applicato in modo "rigido" può a sua volta comportare effetti irragionevoli e perversi sui mercati.

In conclusione, la condizione dei mercati finanziari a fine 2008 ha spinto il Governo Americano e la U.E a richiedere modifiche della IAS 39.

Quali le limitazioni e le modifiche principali recentemente introdotte?

– La riduzione o limitazione della riclassificazione a bilancio dei valori ai soli titoli di debito o finanziamento e non ai titoli di capitale, e

– la proposta di calcolare il Fair Value, nel corso di mercati non attivi, secondo modelli di valutazione capaci di riflettere i fattori significativi che un operatore finanziario considerabile nella stima dell'essere.

Per intanto le critiche sollevate al Fair Value hanno rallentato il recepimento in Italia della direttiva CEE.

Ci piace ricordare quanto reca il Sole 24 del 17/9/2008 nell'articolo di Zingales sul "Circolo Vizioso": "La caduta dei prezzi non fa che aumentare le perdite, riducendo la solvibilità e aumentando la necessità di ulteriori vendite. E la spirale negativa continua..."

Conclude il prof. Massimiliano Nova, che è riuscito a mantenere costantemente viva l'attenzione dei presenti, passando a trattare dell'etica dell'informazione economica in particolare sulla responsabilità dei manager che operano nelle aziende.

Atteso che la rappresentazione dei dati economici (bilanci) ha effetti rilevanti sulla percezione dei terzi circa l'andamento delle aziende ed è capace *per tanto* di produrre effetti indiretti sui comportamenti degli operatori e dei consumatori essa va riclassificata a tutti gli

effetti come fenomeno sociale e non solo economico.

La rappresentazione economica dei dati obbliga una regolamentazione contabile che definisca i principi di fondo nella redazione dei bilanci e tale regolamentazione si è ovviamente sviluppata e integrata a livello internazionale.

Ma attenzione, la presenza di norme e principi non garantisce, in senso assoluto, la finalità e correttezza dell'informazione economica se è carente il comportamento etico di coloro che redigono i bilanci.

Ma cosa dire ancora a commento del "comportamento etico" degli attori che alimentano l'informazione economica (manager)?

– Anzitutto l'etica dell'informazione richiede il rispetto delle regole poste, nell'interesse del pubblico.

– In secondo luogo l'etica dell'informazione postula l'interpretazione ragionata delle regole contabili, finalizzata a non generare effetti perversi sui destinatari del bilancio.

– Quanto ai "presidi" a tutela dell'informativa economica, è probabile che i soli sistemi normativi, siano inadeguati a colpire tutti i comportamenti non etici degli operatori.

Come rilevato in precedenza, l'intervento del prof. Nova, per quanto complesso e specialistico, ha suscitato l'attenzione costante dei presenti, interessati – o meglio coinvolti – dalle tematiche illustrate, vuoi in veste di manager o attori aziendali responsabili in diversa misura della redazione o del contributo al bilancio aziendale; vuoi per la novità e l'interesse culturale degli argomenti trattati, vuoi per i continui richiami all'etica degli operatori, richiesti a tutti i livelli aziendali. □



Le proposte della Unione Regionale Cida-Piemonte

Disegni e progetti di legge regionali in materia di edilizia

L'accordo tra regioni e governo fissa i punti di riferimento per l'azione regionale e concorda un'azione comune di stato, regioni ed enti locali per una reale semplificazione delle procedure amministrative che consenta ai cittadini e alle imprese di attivare gli interventi edilizi con tempi rapidi e certi, garantendo livelli alti della gestione del territorio e dell'edilizia di qualità

Edoardo Benedicenti

Si prevedono interventi straordinari di qualificazione e recupero funzionale dei tessuti urbani di non elevata qualità edilizia, individuate dai comuni secondo le indicazioni generali della regione: quindi elevata qualità architettonica che utilizzi fonti di energia rinnovabili, nonché materiali e impianti rispondenti a criteri di sostenibilità ambientale. Gli interventi potranno essere inseriti in progetti di riqualificazione dei quartieri per trasformarli in luoghi più vivibili, che offrano ai cittadini servizi e infrastrutture adeguate e ambienti di vita più sani e sicuri. In particolare saranno regolamentati interventi di ampliamento – anche attraverso **piani/programmi definiti tra regioni e comuni** – per migliorare la qualità architettonica e/o energetica degli edifici entro il limite del 20% della volumetria esistente di edifici residenziali mono e bifamiliari o comunque palazzi di volumetria non superiore ai 1000 metri cubi, con un limite massimo dell'incremento volumetrico complessivo pari a 200 metri cubi. Inoltre, saranno anche disciplinati interventi straordinari di demolizione e ricostruzione con ampliamento di edifici residenziali entro il limite del 35% della volumetria esistente, anche in questo caso con l'utilizzo delle migliori tecnologie per avere qualità architettonica ed ecologica degli interventi. Gli ampliamenti potranno riguardare solo edifici a destinazione residenziale e edifici non abusivi. Per quanto riguarda modalità e tempi di questi interventi, sono da condividere nelle loro linee generali i disegni e le proposte di legge regionali volti a migliorare le norme urbanistiche e edilizie per ottenere la semplificazione del rilascio dei permessi di costruzione. Si tratta di una revisione della legislazione regionale vigente alla luce dell'esperienza applicativa, dettata giustamente a ridurre i tempi per l'avvio dei lavori. Già oggi la regione Piemonte è all'avanguardia riguardo la legislazione per lo snellimento e la semplificazione delle procedure. Siamo certamente molti passi avanti e, nel prenderne atto, ci si deve interrogare sul perché una regione all'avanguardia in materia non sia riuscita, nei fatti, a raggiungere gli obiettivi di snellimento e semplificazione che la legislazione si prefigge. Dall'analisi della situazione salta agli occhi, in modo inequivocabile la validità del nostro sistema legislativo che, in tema di snellimento e semplificazione delle procedure, è di

gran lunga più avanzato. A nostro parere, la burocrazia è il principale imputato per il mancato sviluppo e causa prima del rallentamento dei procedimenti. La burocrazia rappresenta una sorta di collo di bottiglia per superare il quale si possono avanzare diverse proposte, una su tutte, la necessità di maggiore coordinamento fra tecnici della pubblica amministrazione e tecnici esterni. Il vero obiettivo da raggiungere deve essere quindi il miglioramento dell'efficienza dell'amministrazione: è emblematico che l'amministrazione pubblica risulti il secondo ambito contraddistinto da mancanza d'interesse da parte degli investitori stranieri.

Vi è dunque la necessità che il concetto di semplificazione venga acquisito culturalmente. Il problema non è la legislazione, come ben dimostrano i massicci snellimenti avvenuti nel nostro Paese che non hanno sortito effetti desiderati. Lo snellimento e la semplificazione sono, infatti, un problema di cultura, con riferimento sia al tecnico dell'amministrazione quanto al tecnico libero professionista. Infatti a nulla è servito che da oltre venti anni la normativa in materia venga sistematicamente sconvolta e non sembri trovare pace.

È allora inutile continuare a parlare di snellimento e semplificazione delle procedure in modo astratto, oppure invocando nuove norme, ignorando che il problema di fondo è culturale. È necessario quindi costruire nuove basi, fondate sulla chiarezza dei comportamenti che non possono prescindere da rinnovati atteggiamenti:

- per i tecnici dell'amministrazione, diverso approccio alla istruttoria, propositivo, abbandonando il metodo che privilegia i fattori ostativi e sostituendolo con quello che dà risalto ai fattori positivi;
- per i tecnici privati, maggiore responsa-

bilizzazione nell'operare fino ad esercitare una funzione di supporto dei tecnici dell'amministrazione, formando una rete di verifica preliminare, che accerti la fattibilità degli interventi prima ancora della presentazione.

La CIDA Piemonte ritiene che la priorità sia un confronto immediato tra tecnici dell'amministrazione pubblica e tecnici di aziende private, per approfondire normativa ed interpretazioni sullo snellimento e semplificazione dei procedimenti, su metodi, ruoli e competenze. Nell'intento non più procrastinabile di ricercare un percorso condiviso, nell'ambito del quale venga esaltata e non avvilita, la partecipazione di tutti i soggetti interessati al procedimento e vengano resi comuni gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

È necessario creare un clima virtuoso che coinvolga il cittadino, primo livello di controllo per il rispetto delle procedure e la tutela del territorio, quale unica strada per acquisire quella formazione culturale necessaria per garantire procedimenti amministrativi in materia edilizia, con criteri di snellimento e di semplificazione. Noi dirigenti metteremo a disposizione l'esperienza quotidiana, affinché il nostro paese, oltre ad essere all'avanguardia per legislazione, diventi punto di riferimento anche per la virtuosità dei procedimenti.

La necessità di semplificare e di snellire non è solo un'esigenza di efficienza e di efficacia, ma anche una condizione essenziale per assicurare una gestione democratica e trasparente dell'autorità attribuita agli uffici. Un'autorità che deve essere esercitata con criteri tali da garantire al cittadino, che sia imprenditore, professionista o singolo proprietario di immobili, un servizio che sia tale nella sua forma, nella sua sostanza e che venga anche percepito come tale. Per raggiungere quel livello di efficienza e di efficacia che, seppur modesto, si è riusciti a produrre, si è dovuto confidare in troppa larga misura sullo spirito di servizio e di sacrificio di pochi volenterosi. E negli ultimi anni ci si è trovati a rispondere alle esigenze di speditezza e di rinnovamento espresse dall'utenza con una riduzione delle risorse.

La CIDA Piemonte avanza una proposta che sovverte l'attuale condizione e punta ad eliminare il procedimento istruttorio del controllo "a priori" per sostituirlo invece con una proficua, competente, letale e trasparente collaborazione tra i professionisti dell'Amministrazione ed i professionisti privati, da attuarsi mediante la costituzione di organismi snelli di

