



# DIRIGENTE

ottobre 2009 - n. 266

d'azienda

Ancora troppe barriere da abbattere nel mondo

## A vent'anni dal Muro



**ASSEMBLEA  
VERCELLI**  
A SCUOLA  
DI MANAGEMENT  
CON  
FONDIRIGENTI

**ASSEMBLEA  
DELLA  
VAL D'AOSTA**  
LE MOLTE FACCE  
DELLA SICUREZZA  
IN CERCA  
DI RESPONSABILITÀ

**UNIONE EUROPEA**  
UN TEMA  
SEMPRE ATTUALE  
CON VOTO  
IN PRIMAVERA

**MIROGLIO**  
UN'AZIENDA  
DI SUCCESSO  
DELLA PROVINCIA  
GRANDA

**MINERVA**  
DONNA-MANAGER  
UNA REALTÀ  
CHE HA TROVATO  
UN MARCHIO

confederata in





## Scanora Cone Beam 3d: la nuova era dell'imaging dentale

Presso il centro Cidimu è in funzione una innovativa *Tac volumetrica a fascio conico 3d modello Scanora*.

Lo Scanora 3d è un sistema di acquisizione digitale di immagini tridimensionali a fascio conico con tre differenti campi di acquisizione e un sistema integrato di *imaging* dedicato per la panoramica dentaria che permette di ottenere velocemente immagini ad altissima risoluzione.

Le principali indicazioni nell'utilizzo dello *Scanora 3d* possono essere così riassunte :

- Implantologia
- Tc articolazione temporo – mandibolare
- Studio mirato di patologie ossee
- Malposizioni dentarie in campo ortodontico

I principali e più evidenti vantaggi della *TAC Scanora Cone Beam 3d* sono:

- qualità superiore delle immagini;
- minime dosi di radiazioni (seguendo il principio di radioprotezione: "la più bassa dose di radiazioni funzionalmente possibile").

Oltre alle immagini elaborate su pellicola viene fornito un cd con programma *viewer* che consente al medico odontoiatra di visualizzare le immagini interagendo con le stesse.

Lo specialista può elaborare le immagini ottenendo tutte le informazioni possibili relative al caso.

L'Istituto Cidimu S.p.A. è convenzionato in forma diretta con i principali fondi integrativi aziendali e di categoria, nazionali e locali.





## COPERTINA

- 4 Vent'anni dopo la caduta del muro ■  
Minerva - L'altra metà del cielo

## EDITORIALE

- 5-9 Le assemblee di Aosta e Vercelli ■  
Intervista al presidente Ambrogioni ■  
Fondirigenti: un ruolo da tutelare  
*Renato Cuselli* ■ Il marketing  
della fidelizzazione *Emanuela Truzzi* ■  
ISES-Managers italiani all'estero

## VITA ASSOCIATIVA

- 10-16 Assemblea di Vercelli: sinfonia d'autunno -  
Intervento del presidente di Federmanager  
Piemonte ■ Assemblea di Aosta: La cultura  
della responsabilità *Marco Farinet* ■  
Interventi di *Manuela Zublena*, *Agostino  
Roffin*, *Massimiliano Nova* ■ Riunione di  
eTic a Nizza (da *Newsletter della CEC*) p. 20

## CIDA

- 17-20 Leggi regionali in materia di edilizia *Edoardo Benedicenti*  
■ La Finanziaria 2010

## ATTUALITÀ

- 21-23 Gli enti costituzionali dell'Unione Europea (2ª parte) *Emilio Cornagliotti*

## ECONOMIA E SINDACALE

- 24-25 Lavoro in somministrazione *Pier Giorgio Prato* ■ Alessandria. Forum  
dei direttori del personale *Michele Bramardi*

## TERRITORIO

- 26-28 Regione Piemonte. Una cortese domanda sul nucleare *Angelo Luvison*  
■ Una grande crisi senza regole *Gianni Silvestri* ■ Mi illumino  
di immenso *Sergio Favero* ■ Riflessioni sulla prima enciclica sociale  
*Giulio Airaghi*

## LIBRI

- 29 L'automobile, una carissima nemica *Giovanni Bigazzi*

## AZIENDE

- 30-31 Miroglio *Gianni Formagnana*

## VARIE

- 32-34 Trapianto è vita *C.A. Maffeo* ■ Infinito e infiniti *Giulio Airaghi* ■ I proverbi  
di Calatafimi ■ Il circolo dei lettori *Giulio Airaghi* ■ I Beneandanti  
■ Dirclub Piemonte

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. Per contenere gli spazi ed evitare ripetizioni, 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.*

**In copertina:** La foto di copertina e altre interne sono state prese dal Catalogo della Mostra **Berlino: La libertà oltre il muro**, a cura di *Uliano Lucas*, Editore Alinari - 24 ore con il patrocinio della Regione Piemonte, esposta nella Sala Bolaffi, 1 ottobre - 9 novembre 2009.

Questo numero è stato chiuso in tipografia il 29 ottobre 2009.



# 22

Unione Europea.  
Con la seconda parte  
si conclude la sintesi  
del complesso  
meccanismo  
della UE.

# 26

Nucleare: domande  
senza risposte tra  
inquietudini  
e incertezze.



# 27

Enciclica.  
Spe salvi facti  
sumus di Benedetto  
XVI.

Donne Dirigenti e  
Quadri. Minerva:  
nuovo gruppo di  
Federmanager  
(vedi pag. 5)





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](http://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

### Pubblicità

c/o Federmanager Piemonte  
[ildirigente@federpiemonte.it](mailto: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](mailto:info@federpiemonte.it)  
[ildirigente@federpiemonte.it](mailto:ildirigente@federpiemonte.it)  
[amministrazione@federpiemonte.it](mailto:amministrazione@federpiemonte.it)

### EDITORE

#### FEDERMANAGER PIEMONTE

Presidente Angelo Luvison  
Vice Presidente Andrea Freni  
Tesoriere Vittorio Ambrosio  
c/o Federmanager Torino  
[presidenza@federpiemonte.it](mailto: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 quietanza, 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

**L**e 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 Affairs 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*

**F**ondirigenti 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.

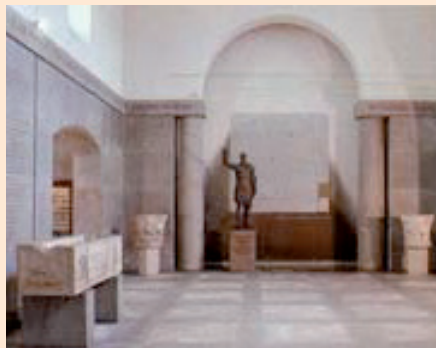
Ha sede in due distinti edifici antichi, collegati nel 1939 da una manica di raccordo: la cinquecentesca casa Alciati e il barocco palazzo Langosco.

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.

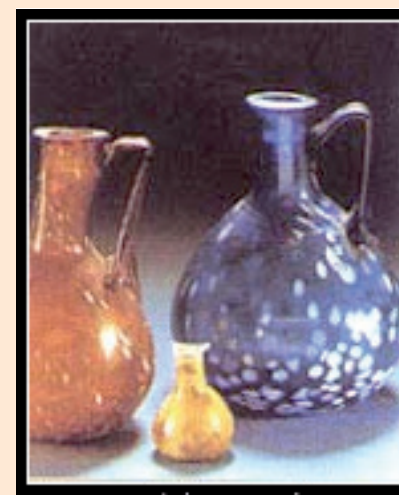
Dai reperti del periodo paleolitico, neolitico, dell'età del bronzo e del ferro si passa all'interessante raccolta della ceramica proveniente dalla Magna Grecia, che comprende vasi messapici a

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

**T**ratterò, 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](http://www.fondirigenti.it)), di cui è Presidente Renato Cuselli e la Fondazione IDI ([www.fondazioneidi.it](http://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*

**H**o 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  
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)

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

**E**sauriti 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



# NOGARD

**Odonto Stomatologia San Giorgio**

*Dal 1986 a Torino due Centri odontoiatrici al servizio di Tutti. Strutture e tecnologia di alta qualità professionale e organizzativa.*



## Specialità

- Prevenzioni
- Igiene Orale
- Conservativa
- Endodonzia
- Parodontologia
- Implantologia
- Chirurgia Estrattiva
- Chirurgia Pre-prostetica
- Protesi fissa
- Protesi mobile
- Ortodonzia
- Pedodonzia
- Patologie del Cavo Orale
- Articolazione Temporo-Mandibolare

## Operatori

Il gruppo odontoiatrico è composto da:

- 15 operatori
- 14 professionisti specializzati nelle diverse branche odontoiatriche
- 15 assistenti alla poltrona
- 9 segretarie
- 7 odontotecnici

Il gruppo di lavoro si avvale di tecnologie e strumenti avanzati per la Prevenzione e per la Cura delle Malattie della bocca a tutti gli et . Ogni prestazione odontoiatrica   realizzata esclusivamente da medici specialisti ed odontoiatri in possesso di tutti i titoli e requisiti di legge.

## Struttura

La struttura odontoiatrica si sviluppa su:

- 700 metri quadrati, con
- 18 aule operatorie allineate su un unico standard tecnologico;
- 4 Centri di Sterilizzazione per strumenti e apparecchiature;
- 8 apparecchi radiografici a minima esposizione ionizzante;
- 1 ortopantomografo;
- 2 sale di terapia;
- 1 sala conferenze di 40 posti con sistema di video-proiezione collegato alle aule operatorie;
- 2 sale d'attesa;
- 2 centrali tecnologiche sistemi di aerizzazione dati computerizzate;
- 1 Centro osservanza le Normative della legge 624/98 in materia di sicurezza e loro eventuali, secondo la Norma UNI EN ISO 9001:2000.



**Centro Odontoiatrico ADULTI**  
 Corso Stati Uniti 61/A, Torino  
 tel. 011.548.605/011.547.114



**Centro Odontoiatrico INFANTILE**  
 Corso Duca degli Abruzzi 74, Torino  
 tel. 011.540.689/011.548.605



# Convenzioni

Entrambi i Centri sono convenzionati con i pi  importanti Fondi Sanitari di categoria, di Assistenza Sanitaria Nazionale.

Convenzioni in forma **DIRETTA**:

FASI	CASAGH	FISDE	FASCHIM	REALE MUTUA
FISIDAF	ASSIDASTET	FASDIP	FASROPEN	BILE ASS.
FASDAC	UNISALUTE	NEW MED	PREVINET	PRIMADENT

Convenzioni in forma **INDIRETTA**:

MICHELIN	FAIT	ASSILT	ASIDAL
AUGUSTA	MANAGERITALIA	FASDIR	EMVAP

A tutti gli iscritti a Fondi Sanitari di Categoria, non menzionati, agli iscritti Cida ed ai loro familiari, verranno applicate le tariffe preferenziali convenzionate con il Fasi.

## Finanziamenti

La Nogard, ha stipulato con Finemiro (Gruppo San Paolo) una convenzione che da la possibilit  di rimborsare le cure dentarie in soluzioni finanziarie con interessi interamente a carico dei Centri, mantenendo inalterati i costi per il paziente.

## Tariffe

Applicazione delle tariffe minime previste dall' Ordine dei Medici. Per ogni "piano di cura" viene fornito al paziente un preventivo dettagliato e un'approfondita informazione didattica.

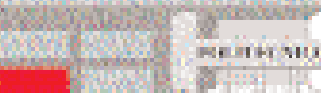
*Dalle 8:00 alle ore 20:00  
 con orario continuato  
 dal lunedì al venerdì e  
 sabato mattina  
 per casi urgenti  
 visite immediate*

Per informazioni  
 Tel. 011.548.605  
 nogard@nogard.it

[www.nogard.it](http://www.nogard.it)



ISO 9001  
CERTIFIED  
ORGANISATION



GRUPPO POSTALTELECOM



Per tutto l'anno 2009 i Centri odontoiatrici sono stati designati dal FASI e dal FASDAC, come strutture di riferimento per visite gratuite di prevenzione dentale.

Si comunica inoltre che dal 1 febbraio 2009 anche il FASDAP (Fondo Integrativo Sanitario Dirigenti - Alenteo Fiat)   convenzionato nella FORMA DIRETTA con i Centri.

Si evidenzia inoltre l'esistenza di controlli a rata gli iscritti ai fondi sanitari di categoria, familiari e conviventi.



(Dalla Newsletter della CEC)

## Riunione di eTIC a Nizza

*Al lavoro per una nuova agenda digitale*

Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC), o Information and Communication Technologies (ICT), pervadono l'intera economia e offrono nei Paesi europei significative e crescenti opportunità di lavoro. L'ICT costituisce, infatti, l'asse portante per la nostra economia basata sulla conoscenza. Impiegati e quadri che operano nel settore, oltre a essere considerevolmente numerosi, sono qualificati da profili, necessità, processi di lavoro, tipo di business e vincoli economici affatto peculiari.

L'eTIC è la Federazione che rappresenta manager e dirigenti, ingegneri e alte professionalità che operano nel settore TIC (o ICT). Fin dalla sua istituzione, eTIC è stata membro della CEC, la Confédération Européenne des Cadres, o Confederazione europea dei Manager<sup>1</sup>. In qualità di membro della CEC, essa è riconosciuta come Partner sociale europeo per il settore TIC. Angelo Luvison è il membro italiano nel suo Comitato guida (Steering Committee).

L'eTIC ha appreso con piacere che il Commissario UE Viviane Reding si prefigge esplicitamente di trarre vantaggio dall'ICT come fattore propulsivo per il futuro dell'Europa. La Presidenza svedese dell'UE ha già annunciato il lancio di un progetto per forgiare la nuova strategia ICT in l'Europa. Bruxelles è ovviamente alla ricerca di una "grande idea per l'Eu-



ropa", mantenendo il punto che l'"Europa digitale" debba essere messa al primo posto nella nuova agenda della Commissione europea. Conseguentemente, la consultazione "Post-i2010 - Priorità della nuova strategia per la Società dell'Informazione (2010-2015)", promossa della Commissione europea, ha costituito uno degli argomenti-chiave della riunione eTIC-CEC a Nizza (Francia) il 5 ottobre 2009.

"Post-i2010" (<http://europa.eu/i2010>) rappresenta una formula sintetica ma evocativa per un progetto importante: l'Europa ha bisogno di sviluppare una nuova agenda del digitale che le permetta di affrontare le sfide emergenti, di

creare infrastrutture d'avanguardia e di sfruttare appieno le potenzialità di Internet come motore di crescita e piattaforma aperta all'innovazione, alla creatività, all'innovazione.

eTIC-CEC ha risposto a questa consultazione sottolineando che, in un'economia globale, una capacità primaria nell'ICT è fondamentale per l'Europa se essa vuole essere ancora competitiva in futuro rispetto ad altre aree geografiche mondiali. eTIC-CEC darà supporto alla Commissione europea per cogliere queste opportunità e coopererà attivamente nei prossimi mesi per contribuire ad abbozzare una nuova roadmap, affinché l'Europa possa emergere dalla crisi attuale con una economia digitale aperta più forte e più competitiva, facendo, allo stesso tempo, da motore per l'innovazione, la crescita, lo sviluppo dell'Europa stessa.

### Fotografia

**I rappresentanti dell'eTIC-CEC durante la riunione del 5 ottobre 2009 a Nizza, Francia. Da sinistra a destra: Sebastian Müller (Presidente), Eric Pigal (Segretario Generale), Jean-Michel Camin, Angelo Luvison.**

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni si può visitare il nuovo sito web plurilingue dell'eTIC-CEC: [www.etic-managers.eu](http://www.etic-managers.eu).

## Cida. Il Governo presenta la Finanziaria 2010

Nel corso della riunione, alla quale hanno partecipato le maggiori Parti Sociali, la CIDA ha consegnato ai rappresentanti del Governo un documento che riassume le principali richieste della dirigenza e delle alte professionalità.

Riportiamo di seguito un estratto di tale documento.

### 1. Misure per aumentare la competitività

La CIDA chiede che le forme di decontribuzione e di defiscalizzazione collegate a premi di produzione o ad altre forme di riconoscimento della produttività e del merito vengano applicate alla generalità dei lavoratori, compresi quindi i dirigenti. E' evidente, infatti, che con gli attuali paletti e con i limitati plafond gli incentivi non potranno favorire per davvero l'affermazione di un sistema di relazioni industriali moderno, basato da un lato sulla bilateralità (ovvero sul superamento del conflitto) e dall'altro sul riconoscimento del merito e del contributo fornito dai lavoratori per far aumentare il grado di competitività delle imprese. Il

premio di risultato è il perno e il fulcro del nuovo sistema, come lo sarebbero le future forme di partecipazione agli utili. Se si vuole riconoscere, com'è giusto, ai lavoratori una parte del merito nel conseguimento della performance, non si può porre dunque alcun tetto retributivo all'applicazione degli incentivi fiscali e/o contributivi, l'applicazione dei quali dovrà risultare generalizzata.

### 2. Modernizzazione delle Pubbliche Amministrazioni

Le amministrazioni e gli enti pubblici dovrebbero poter avere crescenti poteri privatistici nell'organizzazione degli uffici e nella gestione dei rapporti di lavoro: ciò sarebbe funzionale al corretto dimensionamento degli organici sotto la guida di dirigenti finalmente messi in condizioni di svolgere le loro funzioni in modo manageriale. Quanto alla dinamica delle retribuzioni dei dipendenti pubblici, la Finanziaria deve prevedere le risorse necessarie per i contratti.

Entrando nello specifico, le richieste della CIDA sono essenzialmente le seguenti:

☐ Procedere al rinnovo dei contratti scaduti da tempo. Si rammenta in proposito che tutti i contratti delle aree dirigenziali, ad eccezione di uno (medici), sono scaduti fin dal 2006.

☐ Procedere ad una rapida definizione degli accordi per il prossimo triennio applicando il nuovo modello sulla riforma della contrattazione.

☐ Definire un nuovo meccanismo di perequazione per i dirigenti scolastici, che vada a sostituire quello attuale, da considerarsi totalmente inadeguato.

### 3. Pensioni

Si ritiene che si possa perseguire l'obiettivo della piena indicizzazione al 100%, anche con quella gradualità che renda la riforma compatibile con le esigenze di bilancio pubblico. Va da sé che, in questo ambito, la misura più urgente è quella relativa al superamento del blocco della perequazione operato nel 2008, blocco che potrebbe essere dichiarato incostituzionale dalla Consulta, ma che sarebbe preferibile venisse rimosso dal legislatore senza attendere altro tempo. ☐

Gli enti costituzionali dell'Unione Europea

2a parte

# L'Europa oggi

*Dopo il primo articolo sull'Unione Europea pubblicato nel numero 265, nel quale ne è stata esposta l'evoluzione storica, vengono esposti in questo numero l'articolazione e le competenze degli enti istituzionali*

---

**Emilio Cornagliotti**


---

La ripetizione del referendum irlandese sulla ratifica del Trattato di Lisbona, con il quale si apportano sostanziali modifiche alla struttura istituzionale dell'Unione europea, ha dato un esito largamente positivo rispetto alla bocciatura di un anno fa', in seguito a una più matura riflessione del popolo irlandese circa gli enormi vantaggi a stare dentro l'Europa anziché fuori. Ma questo capovolgimento radicale dimostra qual'è la forza mediatica dei nemici dell'Europa unita, che allora riuscirono a convincere la maggioranza di questo popolo intelligente ed evoluto su pericoli inesistenti con fandonie e minacce. E più in generale quanto è atrocemente efficace, oggi più che mai, la politica mediatica, se non contrastata da una analisi attenta e paziente dei fatti e una conoscenza non superficiale delle istituzioni da cui scaturiscono.

Se il presidente della Repubblica Ceca adempirà ai suoi doveri formali senza ulteriori indugi, col 1° gennaio 2010 il trattato di Lisbona andrà in vigore, e la precedente struttura normativa sarà confermata in alcune parti, modificata in altre, o totalmente innovata in altre ancora. Come gli altri grandi trattati della storia europea esso è frutto di un negoziato intergovernativo sulla base del quadro istituzionale esistente rappresentato dai trattati di Maastricht, Amsterdam e Nizza, coinnestandovi gran parte delle disposizioni del defunto Trattato costituzionale, ma escludendo il preambolo, che ne enunciava con chiarezza i principi, i termini stessi costituzione e costituzionale, quasi fossero blasfemi, i simboli (bandiera ed inno), il motto ("Unità nella Diversità"), alcuni profili legislativi e istituzionali, come quello di chiamare regolamenti e direttive le leggi e le leggi-quadro. Queste amputazioni sono connotati negativi pesanti e non solo formali che oggi la stampa generalmente tende a mettere in non cale. È tuttavia da riconoscere che a suo tempo con grande abilità e sapienza diplomatica i fautori dell'Europa, e soprattutto il cancelliere Angela Merkel (la Germania rimane il paese europeo più seriamente impegnato sull'istanza federale, non a caso è federazione essa stessa), seppero giungere a un compromesso che recepisse il fatto che la maggioranza, in atto o in potenza, di 22 paesi, avesse ratificato il Trattato costituzionale bocciato da una minoranza, in atto o in potenza, di 5 paesi, che pure lo avevano firmato. L'obiettivo di trasferire nel nuovo Tratta-

to quanto più possibile di quello costituzionale è raggiunto accorpando in due soli articoli le modifiche ai trattati precedenti, e dunque con l'art. 1 articolato in 61 punti le modifiche al Trattato sull'Unione europea, la cui denominazione resta immutata; e con l'art. 2 in 295 punti quelle al Trattato istitutivo della Comunità europea, che si chiamerà Trattato sul funzionamento dell'Unione europea.

Le novità introdotte dal Trattato di Lisbona (che d'ora in poi chiameremo TdL) sono state largamente diffuse dalla grande stampa, e vanno dal Presidente all'Alto Rappresentante per la politica estera, dall'estensione del principio di sussidiarietà e di quello di codecisione alla riduzione degli ambiti del potere di veto, dalla doppia maggioranza alla riduzione dei membri della Commissione. Crediamo tuttavia che sia altrettanto utile sapere dove, come e quando queste novità vanno ad incidere.

L'Unione europea consegue i suoi obiettivi attraverso le istituzioni fondamentali che sono:

## Il Consiglio dell'Unione Europea

Esercita il potere normativo e fu ben distinto precedentemente dal Consiglio europeo, e, ovviamente, dal Consiglio d'Europa. Quest'ultimo non fa parte dell'Unione, fu fondato nel 1949 per assicurare ai popoli europei il godimento "dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali", ha creato la Carta sociale europea e la Convenzione dei diritti dell'uomo, ed oggi conta 45 membri, quindi ben oltre il perimetro dell'Unione. Il Consiglio Europeo, nato informalmente come riunione dei capi di Stato e di governo, e la cui natura giuridica è controversa, dà all'Unione "gli impulsi necessari al suo sviluppo e gli orientamenti politici generali", che, in buona sostanza, finiscono per orientare e condizionare le decisioni del Consiglio dell'Unione. Il Consiglio dell'Unione è la rappresentanza permanente dei governi in seno all'Unione, conta un rappresentante per ogni Stato, e si occupa, oltre che della emanazione di atti normativi, della formazione e approvazione del bilancio, e della conclusione di accordi con Stati terzi. Normalmente siede in Consiglio il ministro nazionale designato in relazione alle questioni all'ordine del giorno, e quindi avviene che a un Consiglio Affari generali tenuto dai ministri degli esteri si alternino più Consigli settoriali, che sono Economia e finanza (ECOFIN, il più



Emilio Cornagliotti.

noto), Giustizia e affari interni, Occupazione, politica sociale, salute e consumatori, Competitività (mercato interno, industria e ricerca), Trasporti, telecomunicazioni e energia, Agricoltura e pesca, Ambiente, Istruzione, gioventù e cultura.

Il Consiglio è la sede dove vengono tutelati gli interessi nazionali, quindi il luogo delle mediazioni, e in cui, all'occorrenza, viene esercitato il famoso diritto di veto. Le votazioni avvengono con tre distinti sistemi: all'unanimità (che significa assenza di voti negativi), e che già i recenti trattati avevano limitato all'armonizzazione fiscale e delle legislazioni nazionali, politica estera e di sicurezza, polizia e azione giudiziaria penale, cittadinanza. A maggioranza semplice, estremamente limitate. E infine a maggioranza qualificata per gran parte delle materie, con il sistema del voto ponderato, per cui si attribuiscono ad es. 29 voti a Francia, Germania, Italia e Regno Unito, 4 a Cipro e 3 a Malta, con un bilanciamento che non è precisamente proporzionale alla popolazione, ma politico regressivo tra nazioni grandi e piccole. Le deliberazioni su proposta della Commissione richiedono almeno 255 voti su 345, negli altri casi 255 voti che esprimano almeno 2/3 dei membri, e nell'unico caso e nell'altro devono sottostare alla verifica demografica che constati che la maggioranza corrisponda ad almeno il 62% della popolazione dell'Unione. Per concludere ricordiamo che oggi l'adozione di atti normativi è largamente condivisa con il Parlamento, come vedremo, e che in alcuni casi le deliberazioni del Consiglio dell'Unione avvengono in seduta comune con il Consiglio europeo. Con il TdL il potere di veto è stato escluso da ulteriori 45 ambiti di decisione, e la nuova figura dell'Alto Rappresentante per la politica estera e la sicurezza siederà tanto in Consiglio, che è l'organo deliberativo che rappresenta i governi, quanto in Commissione, che è l'organo esecutivo dell'Unione, di cui sarà Vice-presidente. Delle due anime che si combattono dentro il corpo dell'Unione, è chiaro che



la riduzione dell'ambito del veto favorisce quella federale, mentre l'Alto Rappresentante, non sedendo solo in Commissione (che è pur sempre di nomina degli Stati, ma con approvazione del Parlamento, e che in futuro potrebbe essere eletta da quest'ultimo), ma anche in Consiglio, parrebbe favorire l'anima intergovernativa, di cui quest'ultimo è espressione.

## Il Parlamento Europeo

Con le ultime elezioni del 2009 è stato ridotto da 785 a 736 membri eletti per 5 anni a suffragio universale diretto con sistema proporzionale, partecipa al processo per l'adozione degli atti comunitari, e svolge funzioni consultive e di controllo. L'elettorato attivo in un paese non è formato solo dai cittadini di quel paese, ma da tutti i cittadini dell'Unione che ne facciano formale richiesta. Con i trattati di Maastricht, Amsterdam e Nizza il potere deliberativo del Parlamento si è molto ampliato attraverso la procedura di codecisione, che gli attribuisce fin dall'inizio la facoltà di incidere sull'iniziativa legislativa, chiedendo alla Commissione, a maggioranza dei suoi membri, di esercitare il suo potere di proposta, reso effettivo dalla mozione di censura che può essere emanato nei confronti della Commissione stessa. La procedura di codecisione, da tempo in atto, metteva sullo stesso piano il Consiglio, espressione dei governi, e il Parlamento, espressione dei popoli, e riguardava già un numero preponderante di materie, quasi esclusivamente nell'ambito del primo pilastro: la Commissione propone, il Parlamento esprime il parere con o senza emendamenti; se il Consiglio accetta l'atto è adottato; se il Consiglio non accetta, inizia una serie di procedure, in cui interviene anche un Comitato di conciliazione, ma se non si riesce a trovare un accordo il testo è abbandonato. La procedura di codecisione già toccava importanti materie come la cittadinanza europea, col TdL anche l'immigrazione. Inoltre si estende a nuovi ambiti della legislazione giudiziaria, e in materia di bilancio. Il nuovo criterio della doppia maggioranza di Stati e di cittadini nelle accresciute votazioni a maggioranza qualificata farà data dal 1° novembre 2014. L'ampliamento delle competenze a legiferare riguarda la proprietà, lo spazio, l'energia, il turismo, lo sport, la protezione civile, la cooperazione amministrativa e la definizione stessa della territorialità economica e sociale. Infine il Parlamento passerà a 751 deputati, e avrà accresciuti poteri nella designazione del presidente della Commissione.

Passando ai poteri di controllo del Parlamento, anche prima del TdL essi si erano estesi, esercitandosi sul bilancio (che deve essere approvato congiuntamente al Consiglio ma limitatamente alle spese, non alle entrate), mentre sugli atti, sulle istituzioni e sul complesso dell'apparato amministrativo comunitario si tratta di controllo non giuridico ma politico.

## Commissione Europea

Alla COMMISSIONE competono le funzioni di proposta e di esecuzione degli atti, di vigilanza e di rappresentanza, con un rappresentante per ogni Stato, nominato di comune accordo con gli altri Stati e con approvazione del Parlamento. In futuro, secondo il Trattato di Nizza, il loro numero sarebbe dovuto essere inferiore a quello dei paesi. E' quanto è avvenuto col TdL che li ha ridotti a 2/3, e dunque saranno soggetti a rotazione. La Commissione è un organo esecutivo, perché il suo compito è quello di far applicare i trattati e gli atti comunitari, e di gestire le varie politiche comuni; può dirsi indipendente perché i commissari sono nominati a titolo individuale; tutte le delibere sono attribuite alla Commissione nel suo complesso, e la votazione è a maggioranza semplice.

La Commissione non dispone di un vero potere decisionale autonomo, ma il potere di proposta, cui abbiamo già accennato parlando degli altri organi, le spetta in via esclusiva. Sulla emanazione di atti di esecuzione, avviene che la Commissione emana regolamenti destinati ad integrare altri regolamenti del Consiglio, o a fissarne le modalità di esecuzione, o veri e propri regolamenti su delega dell'altro organo, il quale può istituire comitati speciali incaricati di assisterla. Questi comitati (consultivi, di gestione, di regolamentazione, di controllo) differiscono tra loro per quanto è vincolante il loro parere per la Commissione.

Dal momento che i comitati sono composti da rappresentanti degli Stati membri, e non dal Parlamento, quest'ultimo non potrebbe controllare gli atti approvati sulla base di una norma emanata con la procedura di codecisione, oggi largamente invalsa, e di cui abbiamo già parlato. Nel caso quindi del parere del comitato di quarto livello la Commissione deve trasmetterlo al Parlamento perché possa esercitare un controllo. La funzione di vigilanza può aversi con interventi diretti, come le sanzioni pecuniarie nei confronti delle imprese che non rispettano le regole della concorrenza, o con interventi indiretti, come quando si propongono ricorsi alla Corte di giustizia contro gli Stati. Infine la Commissione rappresenta l'Unione, che ha la stessa capacità giuridica riconosciuta alle persone giuridiche dalle legislazioni nazionali, e dunque può acquistare ad es. beni immobili in qualsiasi Stato o stare in giudizio; inoltre esegue tutte le fasi della negoziazione degli accordi, anche se la conclusione spetta al Consiglio, e tiene tutte le relazioni internazionali, e con le organizzazioni internazionali. Il TdL ha rinforzato la personalità giuridica dell'UE, che potrà firmare trattati internazionali. La possibilità di entrare o tenersi fuori (opt-in e opt-out), concessi a Regno Unito, Irlanda e Danimarca trova una compensazione nella accresciuta possibilità delle cooperazioni rafforzate e delle cooperazioni strutturate permanenti.

## La Corte di Giustizia

La Corte di Giustizia, che ha sede a Lussemburgo, e che non va confusa con la Corte europea dei diritti umani, con sede a Strasburgo, e, men che meno, con la Corte internazionale di giustizia dell'Aia, si colloca al vertice del sistema giurisdizionale europeo, come tribunale di ultima istanza e tribunale istituzionale, ma, dal Trattato di Nizza in poi, con un'Europa allargata, è emersa la necessità di affiancarle un Tribunale di primo grado, ed eventuali Camere giurisdizionali specializzate, istituite dal Consiglio. È composta da 27 giudici, quanti gli Stati, e da otto avvocati generali, mutuati dall'ordinamento francese, che hanno l'ufficio di presentare imparzialmente il caso con parere e conclusioni. La Corte, che ha competenze su tutti e tre i pilastri comunitari, emette sentenze motivate e lette in pubblica udienza, soggette a revisione soltanto in casi eccezionali, e aventi forza esecutiva in tutti i singoli Stati.



Le competenze sono la legittimità degli atti comunitari, l'interpretazione e attuazione uniforme degli stessi, e le controversie tra Stati, istituzioni, imprese e cittadini. In particolare l'inadempimento degli Stati, il comportamento omissivo delle istituzioni, la responsabilità extracontrattuale delle Comunità, i ricorsi contro le sanzioni pecuniarie, le controversie su clausola compromissoria, la proprietà industriale, il futuro brevetto comunitario, che sottrarrà la materia all'ambito nazionale. Inoltre la cooperazione di polizia e giudiziaria penale, e la violazione dei principi di libertà, democrazia e rispetto dei diritti dell'uomo.

Il Tribunale di primo grado ha una struttura simile a quella della Corte (salvo che ha solo eccezionalmente gli Avvocati generali, e che può statuire anche con giudice unico), è competente a conoscere in primo grado dei ricorsi di annullamento, per carenza, per risarcimento danni da responsabilità extracontrattuale, per controversie tra Comunità e suoi agenti, per clausola compromissoria. Le decisioni del Tribunale possono essere impugnate dinanzi la Corte, e per converso il Tribunale è giudice d'appello per le decisioni delle Camere giurisdizionali, la materia delle quali sono

il pubblico impiego europeo, la proprietà immateriale, la concorrenza e la cooperazione giudiziaria civile. Il Tribunale della funzione pubblica dell'Unione europea, istituito nel 2004, è la prima Camera giurisdizionale ad essere entrata in funzione. Il TdL estende il controllo della Corte sugli atti del Consiglio europeo.

### La Corte dei Conti

La Corte dei Conti, con un membro per ogni Stato, nominato dal Consiglio previa consultazione del Parlamento, ha sede a Lussemburgo. Essa esamina i conti di tutte le entrate e spese della Comunità, nonché di ogni organismo creato da essa, non solo attraverso un controllo formale di legittimità, ma anche di merito, diretto ad accertare efficacia, economicità ed efficienza della gestione finanziaria, ed entrambi i controlli sono esercitati sui documenti o in via ispettiva. Gli ambiti principali sono il bilancio generale della Comunità e i fondi europei di sviluppo.

Dal 1979 è pienamente operativo il sistema di finanziamento della Comunità, che si ha tramite risorse proprie e contributi diretti degli Stati, la cosiddetta quarta risorsa. L'autonomia finanziaria si estende all'autonomia di bilancio, cioè al potere di regolare il gettito. Le risorse proprie sono i prelievi riscossi sulle importazioni di prodotti agricoli da paesi non membri; i dazi doganali comuni sugli scambi con i paesi non membri; e i proventi dell'IVA tramite l'applicazione di un tasso dello 0,30%. La riscossione è a carico dei singoli Stati che percepiscono il 25%. Nel caso di insufficienza gli Stati devono coprire lo scarto tra risorse proprie e percentuale massima del singolo PNL, che è dell'1,24%. L'1,24% del PNL europeo è anche il massimo cui possono arrivare entrate e spese annuali. Nel 2009 con 133,8 miliardi di Euro l'UE toccherà l'1,03% del PIL europeo, corrispondente a una spesa di 235 Euro per cittadino europeo che soltanto la completa concorrenza commerciale instaurata ripaga parecchie volte, a tacere del fatto, clamoroso, che l'80% della legislazione italiana in materia di economia è fatta a Bruxelles e Strasburgo. È quindi un bilancio molto modesto, confrontato con il 20% del PIL cui ammonta il bilancio federale americano, e soprattutto con l'immensità dei compiti cui la UE attende, e attende egregiamente, con buona pace dei denigratori superficiali o in malafede.

### Consiglio Europeo

Su questo ente ci siamo già soffermati. Questo consesso di capi di Stato e di governo, perentorio ispiratore della politica complessiva, e a stretto rigore di natura extracomunitaria, mantiene nei fatti competenze specifiche in materia di politica estera e sicurezza comune, cooperazione rafforzata, politica dell'occupazione, politica economica generale. Alla presidenza affidata semestralmente a rotazione ad un capo di governo si sostituisce con il

TdL un Presidente che dura due anni e mezzo, rinnovabili, e che è il presidente dell'Unione. Questa innovazione è tra le più importanti, ma anche la più controversa, giacché parrebbe espandere, se ce ne fosse stato bisogno, il potere intergovernativo, soprattutto se la figura fosse incarnata da Tony Blair, la cui fede europeista è tutta da dimostrare. Tuttavia l'accresciuto potere di un uomo dovrebbe col tempo rendere palese la necessità di un accresciuto potere della istituzione, e dunque portare, ceteris paribus, ad uno sbocco meno lontano dal federalismo.

### Altri enti

COMITATI, BANCHE, FONDI, AGENZIE E POLITICHE SPECIALIZZATE. La Banca centrale europea è troppo nota perché ci si soffermi. Ricordiamo solo che è guidata dal comitato esecutivo (presidente, vicepresidente, quattro membri), che risponde a un consiglio direttivo a cui partecipano i governatori delle banche centrali nazionali. La Banca europea degli investimenti deve contribuire al finanziamento delle infrastrutture dei paesi più arretrati della Comunità. Il Fondo europeo degli investimenti non finanzia direttamente, ma presta garanzie per piccole imprese ad alto contenuto tecnologico. Il Comitato economico e sociale europeo è un organo di collegamento tra Ue e cittadini, e i suoi 344 membri rappresentano datori di lavoro, dipendenti, professioni, consumatori, ambientalisti.

Nel Fondo europeo agricolo di garanzia (FEAGA) e nel Fondo europeo per lo sviluppo rurale (FEASR) si concreta attualmente la politica di sviluppo di questo importante comparto, che assorbe il 40% delle complessive risorse UE. Rispetto al passato si tende essenzialmente a migliorare la produttività, assicurare un tenore di vita equo, stabilizzare i mercati, garantire la sicurezza degli approvvigionamenti. Il FEAGA finanzia le azioni di mercato e il FEASR gli obiettivi strategici migliorativi. I principi ispiratori dello sviluppo regionale sono la solidarietà, il trasferimento di risorse dalle zone ricche alle povere, e la coesione, derivante dai vantaggi della riduzione delle disparità, tutti principi contrari a certo egoismo localistico, che tende in buona sostanza ad attirare sicuramente lavoratori immigrati, purché sottopagati o con diritti degradati. Dopo le spese agricole, le spese regionali sono la seconda voce di bilancio, e si realizzano attraverso quattro fondi strutturali e le loro sovvenzioni, Fondo sociale, Fondo di sviluppo regionale, una parte del FEAGA, e lo Strumento finanziario di orientamento alla pesca. Va da sé che il buon successo delle iniziative dipende in parte dalla efficienza delle sponde nazionali, e questo non sempre si verifica. Col TdL, in materia agricola in particolare, Consiglio e Parlamento sono su un piede di parità nel senso che, sia per emendamenti sia per modifiche, anche la non approvazione del solo Parlamento respinge, e non solo quella del Consiglio, come precedentemente.

Enorme è lo sforzo dell'Europa nel campo della FORMAZIONE, della CULTURA, e della RICERCA. Il programma Cultura 2000 si propone una promozione all'interno e all'esterno della cultura europea e dell'interconnessione delle culture nazionali tra loro. Il programma Media sviluppa il settore audiovisivo. Il programma Capitali europee della cultura elegge annualmente una città e ne valorizza la bellezza e il significato. Il programma Erasmus è notissimo tra i giovani europei e propone scambi di studio in tutte le università. Erasmus Mundus li estende ai giovani extraeuropei. Comenius propone la cooperazione tra scuole e insegnanti. Il riconoscimento dei titoli di studio in tutta Europa è esecutivo da tempo. Tra gli infiniti programmi di ricerca svetta il progetto Galileo, che emanciperà l'Europa dal GPS americano, che è nelle mani del Pentagono. Il Consiglio europeo di Lisbona del 2000 aveva definito come prioritario l'obiettivo di espandere la conoscenza al punto che fosse la più competitiva del mondo. Questa, che è nota come Agenda di Lisbona (e che non ha nulla a che vedere con il Trattato di Lisbona che occupa la scena politica attuale), non ha avuto successo, perché dipendente dalla buona volontà degli Stati, e non da un ordine coercitivo sulla base di impegni assunti.

### Conclusione

Se il lunghissimo iter finalmente terminasse senza intoppi ciò, non si può dire affatto che per gli europeisti sia stato un insuccesso, anche se la Costituzione degli Stati Uniti d'Europa, voluta sicuramente dalla stragrande maggioranza degli europei, e che solo la legge dell'unanimità, la cui ombra protegge gli avversari dell'Europa, che si fanno chiamare euroscettici, ha negato, sarebbe stata evidentemente preferibile.

Oltre a una innegabile semplificazione sia politica sia procedurale, si ha un progresso sostanziale in termini di visibilità istituzionale, una rafforzata base democratica, una ulteriore sovranazionalità decisionale, un maggiore intervento della Corte, un avvio di diplomazia comune europea. Il Trattato sull'Unione europea e il Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, rimodellati dal Trattato di Lisbona, potranno essere modificati. Accanto a una procedura di revisione ordinaria, solennizzata da una Convenzione in preparazione di una Conferenza intergovernativa, vi sono alcune ipotesi di revisione semplificata che consentono una maggiore partecipazione dell'istituto parlamentare e un maggior ventaglio di soluzioni positive e progressive. □





Crisi e flessibilità

## Lavoro in somministrazione

Pier Giorgio Prato

**A**nche i lavoratori in somministrazione (ex interinali) hanno un loro Contratto Nazionale il cui rinnovo, avvenuto a luglio del 2008, ha portato novità interessanti per quanto concerne le tutele, gli ammortizzatori sociali e la formazione.

La crisi ha colpito in modo pesante anche questa categoria di lavoratori specialmente in Piemonte, dove il calo di richieste ed il numero di dimissioni è stato notevole.

Le Agenzie per il Lavoro hanno una loro associazione: l'ASSOLAVORO ed i tre grandi sindacati hanno, nel loro ambito, strutture per la tutela e la rappresentanza dei lavoratori atipici. Esse sono: NIDL-CGIL (Nuove Identità di Lavoro), UIL-CPO (Coordinamento per l'Occupazione), ALAI-CISL (Associazione Lavoratori Atipici e Interinali).

Il rinnovo del Contratto Nazionale, che è stato congiuntamente firmato da ASSOLAVORO e dalle sopracitate rappresentanze sindacali, prevede l'istituzione di Commissioni Sindacali Territoriali in ogni regione.

In occasione dell'insediamento della Commissione Piemontese è stato tenuto un convegno il 21 ottobre 2009 presso l'Unione Industriale di Torino, avente come tema centrale "Il Lavoro in somministrazione nella crisi in Piemonte". Ad esso hanno partecipato, oltre ai rappresentanti sindacali e di Assolavoro, importanti personalità pubbliche quali Angela Migliasso (Assessore Lavoro Regione Piemonte), Carlo Chiama (Assessore Lavoro Provincia di Torino) e Tom Dealessandri (Vicesindaco di Torino ed Assessore Lavoro).

I dati che sono stati esposti ci hanno aiutato a mettere in luce una situazione drammatica che purtroppo coinvolge molte persone. In Piemonte le province di Torino e Cuneo sono le più colpite, come ha dichiarato nella sua esposizione Agostino Di Maio, direttore di Assolavoro. Occorrerà, con il rinnovo del Contratto Collettivo nel 2010, aumentare il sostegno con misure di welfare. La formazione è un valore, poiché il 30% dei lavoratori formati hanno trovato impiego.

La mobilità è una caratteristica importante nel mercato del lavoro, ha detto

Franco Chiaramonte, responsabile dell'area Nord Ovest di Italia Lavoro. Nella sua dettagliata esposizione di dati, che qui non ci è possibile riportare, viene indicato che il 37% di questi lavoratori non sono cittadini italiani. Il dato comprende comunitari ed extracomunitari.

Per Tom Dealessandri occorre compiere ancora altri passi per far pensare che non sempre il lavoro flessibile significa precarietà. Le risorse non sono molte, ci sono persone che stentano "tirare avanti", alle quali occorre provvedere e gli enti locali non sono in grado di coprire queste spese.

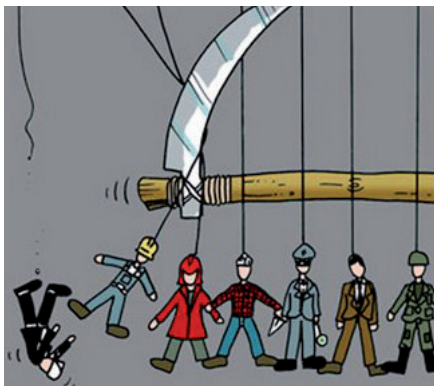
Per il nostro Vicesindaco la formazione ha un senso quando il mercato riprende. Dopo la crisi, purtroppo, non tutti i settori ritorneranno attivi.

Carlo Chiama ha affermato che abbiamo un dovere morale verso questi lavoratori che hanno consentito il dinamismo necessario nel mondo del lavoro.

La crisi, ha detto, si è abbattuta come uno "tsunami" e quindi ci si è mossi a tentoni. Oltre a pensare all'utilità degli ammortizzatori in deroga, occorre qualificare la figura professionale.

Angela Migliasso ha lamentato le scarse risorse destinate dal Governo al Piemonte, contrapposte con quelle di gran lunga superiori destinate alla Lombardia. I fondi per i cassintegrati si stanno esaurendo.

A proposito della discussione che tiene banco in questi giorni, l'assessore ha detto che "posto fisso" non è uguale a lavoro a tempo indeterminato. Non come nella vecchia cultura "per tutta la vita". Forse fa eccezione il posto pubblico. Ed il nostro paese non era preparato a questa situazione. Il Piemonte è la regione



del Centro nord più colpita dalla crisi. La disoccupazione è passata dal 4% al 7%. Regge un po' l'agricoltura che non può comunque risolvere i nostri problemi occupazionali.

Giuseppe Garesio, membro del Consiglio Direttivo di Assolavoro, ha affermato che ai tempi della crisi abbiamo reagito in modo importante. Bene per i Contratti di solidarietà. Positivo il rapporto delle Agenzie per il lavoro con i tre grandi sindacati, per poter regolare tutti i nostri problemi.

*Significativo il dato che ha fornito. Per i paesi quali Francia, Gran Bretagna e Germania, il 90% dell'ingresso nel lavoro parte da quello in somministrazione.*

La durata della crisi non è prevedibile e dietro alle cifre ci sono persone e famiglie che soffrono. Lo hanno affermato i rappresentanti sindacali presenti. E la crisi coinvolge anche lavoratori non abituati alla flessibilità ed alla precarietà.

**Dopo la conclusione di questo interessante e ben organizzato convegno la mente mi spinge a pensare alla nostra categoria che pure vive momenti tutt'altro che felici. Chi ha perso il posto di lavoro vive questa situazione con drammaticità e chi l'ha mantenuto vive nell'angoscia di poterlo perdere per il perdurare di questa crisi.**

Cosa si può fare? Non si può pensare che una volta usciti dal mondo del lavoro non si possa più rientrare. È l'età che lo impedisce? È la tendenza alla riduzione del numero di dirigenti?

Non so se l'idea di un lavoro in somministrazione per i dirigenti possa essere buona. Penso che molte aziende abbiano bisogno di certi tipi di professionalità anche per un periodo determinato. E poi lavorare è un grande valore per tutti.

Forse gli alti livelli di Federmanager ci hanno già pensato. È un argomento del quale vale la pena discutere. E su cosa fare ci si può anche riflettere. □

“Autunno caldo, tiepido o freddo?”

## Forum dei Direttori del Personale

*Il 24 settembre u.s., presso la Robino e Galandrino di Canelli, organizzato da Federmanager Asti e Alessandria, si è tenuto il IV Forum dei Direttori del Personale. Si è ritenuto opportuno mettere all'ordine del giorno la situazione di crisi che si sta trascinando ormai da un anno nonché le modalità con cui le aziende si stanno attrezzando per affrontare uno dei più difficili periodi dell'attuale Imprenditoria. Hanno partecipato oltre 15 Direttori del Personale ed esperti di relazioni industriali, mentre hanno aderito al Forum un'altra decina di Responsabili Risorse Umane, pur non potendo essere presenti per sopraggiunti impegni presso le loro aziende*

Michele Bramardi

Dopo una presentazione ed una visita guidata allo stabilimento della Società ospitante, si è entrati nel merito del tema della giornata con una relazione introduttiva di Michele Bramardi, già Direttore di Confindustria Alessandria, che ha ricordato come il periodo post feriale 2009 si preannunci non facile per le aziende e per chi dovrà affrontare e gestire le conseguenze della più grave crisi degli ultimi decenni.

In queste settimane e nei prossimi mesi, in quelle aziende toccate da una crisi effettiva e non beneficate da una significativa ripresa dei mercati di competenza, l'esaurimento degli ammortizzatori sociali potrebbe comportare inevitabilmente l'adozione di più pesanti provvedimenti, dalle possibili chiusure di stabilimenti, alle riduzioni di personale, dall'esigenza di percorrere nuove strade organizzative, all'esigenza di incidere pesantemente sui costi fissi.

Peraltro, le crisi e l'esigenza di ricercare soluzioni alternative possono avere anche aspetti positivi: a titolo di esempio mettere in cantiere riforme strutturali, riscoprire certi valori come la produttività e il merito, rafforzare chi saprà dimostrare capacità di resistenza, perseguire l'innovazione alla ricerca di maggior competitività e quant'altro.

In questo contesto le relazioni industriali all'interno delle aziende ed all'esterno con le Organizzazioni Sindacali dei lavoratori acquistano una grande importanza basata fondamentalmente sulla reciproca credibilità e rispetto tra le controparti: fortunatamente, o per merito, non siamo più in una situazione di conflittualità esasperata, ma non si può dimenticare che la difesa del posto di lavoro è molto più importante – anche di fronte all'opinione pubblica – di una rivendicazione normativa o salariale e le reazioni possono essere molto più pesanti. Gli esempi, anche attuali, non mancano.

Le nostre aziende come si stanno preparan-

do? Con strumenti tradizionali o con iniziative innovative?

Gli interventi che si sono succeduti nel corso di oltre tre ore di dibattito hanno evidenziato molti risvolti interessanti sia sotto l'aspetto di quanto è già stato posto in essere, sia sull'evoluzione della situazione in corso.

In particolare è stato sottolineato che i primi provvedimenti adottati sotto il profilo occupazionale sono stati quelli tradizionali degli ammortizzatori sociali (**cassa integrazione, prepensionamenti, incentivi all'esodo, ferie anticipate, blocco straordinari, blocco del turn over per diminuire nel tempo i livelli occupazionali, trasformazioni da full time a part time, ecc.**) nonché la **mancata conferma od il mancato rinnovo dei contratti a termine**, ma non sono mancati interventi sulla gestione aziendale se non proprio innovativi, comunque significativi e idonei ad attenuare impatti socialmente penalizzanti.

Si è tornati per esempio, a percorrere la strada della **novazione** tra personale indiretto (impiegatizio) a personale diretto (operaio di produzione), con risultati positivi dopo un certo periodo di addestramento; si è potenziata la **ricerca e sviluppo** finalizzata alla creazione di migliori condizioni di nuovi prodotti e nuove potenzialità per nuovi mercati; ove possibile, si è proceduto a **spostamenti di personale e/o** addirittura **di produzioni** in diversi stabilimenti in Società multilocalizzate; si è potenziata la **formazione continua** soprattutto per il personale diretto alla ricerca della massima flessibilità e finalizzata alla pluri-mansionalità con il conseguente miglior utilizzo dei collaboratori anche in presenza di un mercato isterico che impone consegne riavvicinate; si sono privilegiate le **quote produttive magari a scapito dei prezzi** pur di mantenere la Clientela e per ipotizzare il futuro.

Non sono peraltro mancati interventi dei partecipanti al Forum su argomenti di “politica industriale”.

Si è infatti sottolineata l'opportunità di introdurre una certa **cultura economica** nei rapporti con i dipendenti e soprattutto con le

rappresentanze sindacali, affinché la parola “esuberanti” non sia vista solamente come una scelta dell'Impresa, ma una logica conseguenza ad una evoluzione industriale e produttiva e che è assurdo mantenere in essere un lavoro se questo non esiste più.

Più interventi hanno sottolineato quanto sia importante la **trasparenza tra le parti** ed i **buoni rapporti aziendali** con il massimo coinvolgimento possibile del personale al fine di migliorare sempre più il clima in azienda.

Si deve infine sottolineare come la maggior parte degli intervenuti abbia evidenziato come i segnali di ripresa, sia pure ancora parziali, esistano concretamente e che anche la ricerca di personale in assunzione, dal settembre in corso, sia timidamente ripresa (con esclusione, purtroppo per il personale dirigenziale ancora in crisi profonda).

Il relatore/moderatore Bramardi ha in conclusione dei lavori cercato di dare una risposta al titolo del Forum **“autunno caldo, tiepido o freddo?”**.

Senza alcuna volontà e possibilità di preveggenza, se il Governo non riuscirà a reperire le necessarie risorse per rifinanziare gli ammortizzatori sociali (peraltro sollecitati da tutte le parti sociali, sindacali e imprenditoriali), allontanando nel tempo interventi negativi sull'occupazione, favorendo di conseguenza un agganciamento ad un mercato che prima o poi dovrà riprendersi e le aziende si vedranno costrette ad intervenire sull'occupazione stante l'esaurimento degli ammortizzatori stessi, è probabile che ci appresteremo ad un **autunno** (e ad una primavera 2010) **caldo**.

Se al contrario si verificheranno le condizioni di cui sopra, ci potremo avviare verso un **autunno tiepido** - salvo qualche caso sporadico - anche con le azioni di supporto che potranno dare CISL, UIL e UGL, mentre la CGIL probabilmente continuerà con la sua posizione “politica” contro ogni iniziativa governativa ed imprenditoriale.

Se infine si realizzeranno - come auspicabile - i presupposti precedentemente evidenziati ed addirittura potremo assistere ad un ammorbidimento della CGIL (un primo segnale c'è stato con la sottoscrizione unitaria delle organizzazioni sindacali del rinnovo del contratto nazionale degli alimentari, compresa la CGIL che ha accettato alcuni importanti principi della riforma degli assetti contrattuali), potremmo assistere ad un **autunno freddo**, a parte l'importante rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici, ove la componente Fiom CGIL ed i suoi segretari estremisti, continuerà a porsi con ogni probabilità su posizioni di lotta “a prescindere”. □





Amministratori e Dirigenti della Regione Piemonte

## Una cortese domanda sul nucleare

Si è svolta, a Torino, ai primi di ottobre, la kermesse *Uniamo le Energie 2009*, fermamente e meritoriamente voluta dalla Regione Piemonte<sup>1</sup>. Fra gli slogan circolati, e che ha fatto anche da leitmotiv per tutta la settimana, colpisce uno molto efficace e condivisibile, già lanciato con forza dall'Unione europea: "Meno 20% di consumi, più 20% di energia da fonti rinnovabili, meno 20% di gas serra" entro il 2020. La formula è quindi di abbattere nei prossimi dieci anni il 20% sia dei gas serra sia dei consumi di energia primaria, aumentando della stessa percentuale l'utilizzo di fonti rinnovabili di energia.

Di grande interesse è stata la presentazione della "Relazione programmatica sull'Energia", documento elaborato dalla Direzione Ambiente della Regione Piemonte e deliberato dalla Giunta Regionale il 28 settembre 2009. La Relazione si prefigge di delineare gli indirizzi e gli obiettivi programmatici della Regione in campo energetico. Nella presentazione del documento, firmata dall'Assessore all'Energia Andrea Bairati, si può leggere la dichiarazione:

**"La Relazione omette le valutazioni sul nucleare. Esse sono infatti una questione di scelta politica. Saremmo dunque reticenti se non ribadissimo in questa sede che la scelta nucleare recentemente operata dal governo nazionale è a nostro avviso sbagliata, economicamente o ambientalmente, frutto di un modello energetico che i paesi più innovativi hanno abbandonato e che anche quelli di storica tradizione nuclearista stanno seriamente mettendo in discussione. Faremo ciò che è in nostro potere e responsabilità istituzionale perché questa scelta sia riconsiderata".**

Nel corpo della Relazione di quasi 400 pagine, dell'energia nucleare non si fa, poi, più alcun cenno.

L'espressione "scelta politica" ci lascia un po' perplessi; semmai dovrebbe trattarsi di scelta tecnica. L'energia nucleare peraltro continua a essere un'opzione

strategica dell'UE<sup>2</sup>, della confinante Regione francese Rhône-Alpes<sup>3</sup> con la quale il Piemonte vuole "fare sistema". Restando all'Italia si hanno ottimi tecnici esperti sull'energia in Enel, all'Enea, presso le varie Municipalizzate, nelle Associazioni professionali; sarebbe, perciò, interessante tener conto delle loro competenze sulle alternative tecnologiche che servono per delineare il futuro energetico dell'Italia, Piemonte compreso.

Ci sentiamo, quindi, in dovere come Dirigenza, categoria che, oltre alle tradizionali responsabilità industriali, detiene responsabilità etiche ed economiche verso tutta la società civile italiana, porre la seguente domanda: **"Quali sono le valutazioni – basate su concreti dati di fatto e motivazioni tecniche quantitative – che hanno portato (e portano) la Regione Piemonte a una così metta presa di posizione?"**. Sarebbe certamente utile avere altresì l'opinione sul quesito dei nostri Colleghi operanti in Regione nei settori dell'energia e dell'industria.

*1 È altamente auspicabile che, come annunciato, tutti i materiali presentati durante il workshop di Uniamo le Energie 2009 siano resi tempestivamente disponibili online ([www.regione.piemonte/energia](http://www.regione.piemonte/energia)).*

*2 Si possono considerare, per esempio, il documento "Strategic Energy Technology Plan (SET Plan)" ([http://ec.europa.eu/energy/technology/set\\_plan\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/technology/set_plan_en.htm)) come pure l'esplicita affermazione: "The long-term sustainability of nuclear energy is the main driver of the European Industrial Initiative on nuclear fission. In particular, the EII is focused on a new generation of reactor – the so-called Generation-IV nuclear reactor. Such reactors will operate in new ways that have the capability of exploiting the full energetic potential of uranium, thus greatly extending resource availability by factors of up to 100 over current technologies. They will maximise inherent safety and produce less radioactive waste" (in "A Technology Roadmap"; Nuclear fission; [http://ec.europa.eu/energy/technology/set\\_plan/doc/2009\\_comm\\_investing\\_development\\_low\\_carbon\\_technologies\\_roadman.pdf](http://ec.europa.eu/energy/technology/set_plan/doc/2009_comm_investing_development_low_carbon_technologies_roadman.pdf)).*

*3 Questa è la regione francese con la più alta produzione di energia nucleare, essendovi ben cinque impianti nucleari lungo le rive del fiume Saône.*

Angelo Luvison



# C.D.C.

CONVENZIONE DIRETTA  
CON IL F.A.S.I.

IN TUTTE LE SEDI DEL PIEMONTE  
PER TUTTE LE PRESTAZIONI

AMBIENTI DEDICATI E  
PERSONALE QUALIFICATO  
per l'accoglienza e  
l'assistenza specialistica  
a favore degli Iscritti presso ogni Sede



Presso il Poliambulatorio Privato  
di Via Fabro 12 a Torino  
si effettua la  
**MAPPATURA DEI NEI**  
con **Dermatoscopio**  
in **Epiluminescenza Digitale**  
di fondamentale importanza per la  
**PREVENZIONE DEL MELANOMA**  
Esame previsto dal F.A.S.I.  
in Convenzione Diretta



CENTRO UNIFICATO  
PRENOTAZIONI

Dedicato agli Iscritti  
ai Fondi Sanitari Integrativi

Numero Verde

**800-055302**

Fax: 011 5178360

[cupprivati@cdc.piemonte.it](mailto:cupprivati@cdc.piemonte.it)

[www.centrodiagnosticocernaia.it](http://www.centrodiagnosticocernaia.it)

Come prima, più di prima...

## La grande crisi senza regole

Gianni Silvestri

Nel mio precedente articolo "Le occasioni perdute" per un problema tipografico è stata omessa la conclusione che diceva: "Infine ho una grande paura che stiamo perdendo la più grande occasione di tutte. Stiamo vivendo da molti mesi una gravissima crisi, che a livello mondiale, si doveva cominciare a risolvere con nuove politiche e regole e con severissimi controlli, così da evitare che in futuro una finanza spregiudicata ed incontrollata travolgesse ancora l'impresa.

Ad oggi non ho ancora visto niente di concreto".

Durante una mia recente vacanza al mare sono stato attratto a leggere "La Stampa" di lunedì 14 settembre che riportava una numerosa serie di interviste a livello nazionale ed internazionale, a insigni politici, economisti, banchieri ed imprenditori sulla gravissima crisi che stiamo vivendo.

Ho letto tutte le interviste ed il risultato è una delusione verso la maggior parte di chi vuole spiegarci molte cause e pochi rimedi per la prima grande crisi del XXI secolo.

Tutti concordano che la causa principale è stata il fallimento della Lehman&Brothers, lasciata al suo destino dagli americani in quanto il 75% delle sue azioni erano in mano straniere. Ma nessuno ammette che l'errore madornale è stato fatto da noi europei che, a conoscenza di una grande quantità di titoli ed azioni nelle nostre mani, non abbiamo mosso

un dito per salvarla.

Determinante e tempestivo è stato l'intervento dei governi delle più importanti economie mondiali per salvare istituti finanziari e assicurativi, per immettere denaro a basso costo, per proteggere le classi più deboli con aiuti ed ammortizzatori sociali, per cominciare a discutere di come uscire al più presto dalla crisi e di evitare che si trasformi in una devastante ed incontrollabile recessione a livello planetario.

Tutto questo ed altro è stato messo in evidenza dai nostri illustri intervistati con alcune conseguenze negative come la creazione di banche sempre più grandi soprattutto in America, dove ne sono rimaste 4 o 5, che approfittando dal fallimento e dall'incorporamento di altre e degli aiuti governativi, stanno crescendo a dismisura e cominciando in sordina ad operare come nel passato.

A questo bisogna aggiungere l'aumento generalizzato del debito pubblico che dovrà essere ripianato, il ritorno dei grandi speculatori con il vantaggio in più di un fiume di denaro a basso costo, l'uso della crisi per snellire le società dalle attività negative e da un esubero di personale, il rischio di una crisi ancor più grave se non si fanno riforme e regole nuove.

Quello che stupisce nelle interviste è che tutti parlano, se pur responsabili, con un ostentato distacco come se loro non ci entrassero e con accenni di colpa ad altri, l'economista al politico e viceversa, l'imprenditore al banchiere e così via. Ma quello che mi ha stupito di più e che tutti, dico tutti, hanno parlato

di urgenti riforme, regole e controlli senza specificare con un minimo dettaglio quali debbano essere, ma limitandosi ad accenni generici. Quindi ad un anno dallo scoppio della crisi sembrerebbe che non si sappia ancora quali siano le regole e soprattutto i controlli a livello mondiale onde evitare una futura crisi ancora più catastrofica.

È vero che una lenta ripresa è in atto ma si ha l'impressione che lentamente tutto sta ritornando come prima. Ad esempio le banche stanno agendo con il risparmiatore più o meno come prima, lesinano i finanziamenti alle imprese e li fanno agli speculatori che comprano e vendono beni mobiliari, cominciano a concedere mutui immobiliari a rischio.

Un altro esempio è l'inarrestabile crescita dello spreco a livello statale. Non possiamo più aspettare queste sacrosante regole, che soprattutto noi Europei dovremmo proporre invece di discutere e tergiversare. Se poi alle regole bisogna necessariamente abbinare i controlli siamo già in ritardo col rischio di vanificare quanto di buono abbiamo già fatto.

A mio modesto parere ripeto che nelle regole si tenga conto principalmente di fare più impresa e meno finanza e di chi sbaglia paga. È ingiusto che, il nostro imprenditore medio-piccolo che fa impresa tutti i giorni lavorando magari 12 ore, paghi più del 50% di tasse, mentre lo speculatore che fa finanza, guadagna in borsa pagando solo il 12,5% di imposta. È ingiusto che i grandi che ci governano sia politicamente sia economicamente, anche se sbagliano non pagano mai o quasi, mentre chi paga sempre è il povero operaio che rimane senza lavoro con una numerosa famiglia da sfamare.

Basta discutere di regole, riforme e controlli è il momento di fare perché il tempo è già scaduto da un pezzo. □

Anche la poesia di Ungaretti ci può aiutare a capire certi meccanismi

## Mi illumino di immenso

Sergio Favero

Il collega che si presenta in associazione, dopo aver discusso e trattato con l'azienda la sua buonuscita, in quanto ha capito che non c'è più spazio per lui, esordisce di solito con: "...mi offrono tot..." oppure "...mi pagano ancora un anno...mi offrono anche della consulenza...". La ciliegina sulla torta è quasi sempre l'auto aziendale regalata.

Proprio su alcuni semplici conteggi, distinguendo bene il costo aziendale da quanto proposto (lordo o netto?) con i riflessi contrattuali su TFR, Fasi, ecc. il collega, si illumina e sbotta: "ma mi vogliono fregare...". Cominciano le recriminazioni: "...se avessi saputo di finire così, avrei fatto dei corsi che mi sarebbero stati utili adesso... Ho ancora un centinaio di giorni di ferie da fare, se fosse adesso... li farei con la mia famiglia...".

Si scopre, poi, dopo un esame sereno, il pozzo senza fondo della voce "indennità di trasferta" mai erogata per anni, le ferie non godute azzerate ogni anno, per cui, in caso di impugnativa del licenziamento si evita il ricorso al Collegio Arbitrale perché competente sugli aspetti dell'applicazione del contratto.

Alcune considerazioni: le aziende fanno molto bene le date in cui effettuare licenziamenti: la vigilia delle festività natalizie o dei periodi di chiusura per ferie e questo aggiunge al trauma del licenziamento, risvolti familiari non indifferenti.

Ma lo shock più grande rimane quello di capire che il lavoro fatto fino a ieri improvvisamente sembra che non serva più, perché sarà diviso come una specie di spezzatino tra i suoi collaboratori o assunto in parte direttamente dal direttore generale per rendere più

credibile la motivazione del risparmio sui costi.

Alcuni colleghi si accorgono, poi, che tutti gli amici in azienda o fuori, da cui era certo avrebbe avuto un aiuto nella ricerca di una nuova sistemazione, adagio, adagio spariscono o non si fanno più trovare al telefono. Si torna allora in associazione per farsi spiegare meglio le convenzioni con le società di outplacement, ovviamente questa volta non c'è bisogno di spegnere il telefonino, tanto non suona più.

A vertenza conclusa parecchi colleghi ringraziano a volte anche con belle lettere e, in questi casi, sono io ad "illuminarmi di immenso", perché hanno capito che abbiamo fatto insieme una parte di una difficile strada professionale condividendo ansia, difficoltà e frustrazioni, ma anche poi il senso di libertà conseguente alla definizione. □



“Caritas in veritate”

## La prima enciclica sociale di Benedetto XVI



Giulio Airaghi

La lettera affronta molti aspetti della vita umana e assolve ad una vera e propria funzione educativa nel processo di rapida e impressionante globalizzazione che ha maggiore necessità di un umanesimo caratterizzato da una rinnovata centralità dell'uomo nei rapporti sociali ed economici, nella cooperazione internazionale, nella gestione delle fonti energetiche, nella tutela dell'ambiente e nel ridurre le disparità tra ricchi e poveri.

Forte il richiamo alla dignità del lavoro, al diritto al lavoro per tutti, allo sviluppo come indicatore buono della qualità della vita, all'etica nei comportamenti individuali e collettivi e nel fare economia.

Un segno di più attenzione per tutti e il bene di tutti. Che è quello che tutti dobbiamo avere. A noi manager, a noi dirigenti d'azienda propone molte “domande e altrettante sfide per le molteplici responsabilità che abbiamo, specie in questo tempo di crisi”, nella conduzione e gestione di aziende o di parte delle stesse con i “vertici dell'organizzazione”.

È un messaggio di riferimento e di confronto per tutti coloro che hanno responsabilità di governo, nel fare economia, impresa, sindacato. Si possono cogliere i valori e le sfumature di significato contro la discontinuità, le fratture, lo sfruttamento e il carattere doloroso delle conseguenze: visione tecnologica disvelatrice di verità sul sistema sociale e finanziario imperfetto e per l'assenza di regolazioni e limiti comuni a tutti per ridurre i conflitti e le

profonde crisi generalizzate che fanno tornare di attualità le famose tre domande di I. Kant: “cosa possiamo conoscere, cosa possiamo fare, cosa c'è da sperare?”.

C'è dunque bisogno di chi va avanti e di chi segue, di chi decide e di chi obbedisce, di rapporti tra persone il cui atto comunicativo sia nel rispetto e nella dignità dei diritti morali e civili nelle ardue e complicate sfide che accompagnano il cammino dell'umanità.

La manipolazione della verità e della realtà in ordine al raggiungimento di uno scopo anche buono che significato ha? Che valore ha il detto “il fine giustifica i mezzi?”. Anche l'inganno “a fin di bene”, con cui conviviamo tutti i giorni, è un “atto aggressivo perché viola il diritto dell'altro di sapere”. E come valutare in un contesto di sana rivalità e di aperto confronto “l'astuzia e la scaltrezza?”.

L'enciclica nella sua dotta ed elaborata esposizione suggerisce all'“Uomo e alla Donna della modernità, ovunque essi siano, di costruire cambiamenti affinché l'ingiustizia non si ripeta e a nessuno di ricevere disdette inaspettate e sconvolgenti decise da poteri ingiusti e dal tornaconto personale. Innovare e gestire nel segno della giustizia e della fraternità. □



**Centro Diagnostico**  
Direttore Sanitario  
**Dr. Pietro Fornero**

Torino - Via Marochetti 11  
raggiungibile con linee urbane 42 - 45 - 67  
**PARCHEGGIO PUBBLICO "D'AZEGLIO-GALILEI"**  
con ingresso veicolare da  
Corso Massimo d'Azeglio angolo Via Cellini

**FIAT SEPIN**

LE AREE DI ATTIVITÀ

• DIAGNOSTICA INDIVIDUALE • CHECK-UP • MEDICINA DEL LAVORO

- **VISITE SPECIALISTICHE:** con prenotazione: “senza prescrizione medica”
- **ESAMI DI LABORATORIO:** senza prenotazione: “con prescrizione medica”
- **ESAMI DI RADIOLOGIA:** senza prenotazione: “con prescrizione medica”  
È richiesta prenotazione solo per: Apparato digerente - Colecistografia - Stratiografia - Mammografia - Densitometria ossea (MOC) - Sistemica Ossea
- **ESAMI DI ECOGRAFIA ED ECOCOLORDOPPLER:** con prenotazione e prescrizione medica
  - Ecocardiocolordoppler
  - Ecocolor Doppler vascolare
  - Ecografia addominale e transrettale
  - Ecografia ginecologica e transvaginale
  - Ecografia muscolare e delle parti molli
- **ESAMI STRUMENTALI:** con prenotazione e prescrizione medica
 

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cardiologia</b> - Holter cardiaco e pressorio - Test da sforzo al cicloergometro</li> <li>• <b>Funzionalità respiratoria</b> - Spirometria</li> <li>• <b>Ginecologia</b> - Colposcopia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Neurologia</b> - Elettromiografia</li> <li>• <b>Otorinolaringoiatria</b> - Audiologia e potenziali evocati</li> <li>• <b>Urologia</b> - Flussometria</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**INFORMAZIONI E PRENOTAZIONI**  
Telefonare allo  
011.00.66.880 r.a.  
**DAL LUNEDÌ  
AL VENERDÌ  
9,00 - 13,00  
14,00 - 17,00**

Convenzioni in forma diretta con **FAIT - FASDAC - FASI - FASDIP**  
Altre convenzioni in forma indiretta con **ASEM - ASIDAL - ASSIDA - CASAGIT, ecc.**

Un libro di Giovanni Bigazzi

## L'automobile una carissima nemica

*L'autore dopo motivata critica dell'abuso dell'auto propone una serie di accorgimenti per limitarne i danni*

### L'automobile nuoce gravemente alla salute

di Giovanni Bigazzi  
Aletti Editore, pag. 118, € 14

La prima metà del libro, quella dedicata alle malefatte dell'automobile, denuncia l'ingombro fisico e il numero eccessivo di veicoli a motore che affollano le nostre vie, il costo di acquisto raffrontato con la loro precarietà di vita, il costo di mantenimento e quindi le risorse totali sottratte alle famiglie, ma, soprattutto l'inquinamento ambientale arrecato, possono portare ad un giudizio negativo complessivo sull'oggetto.

Ma perché prendersela tanto con le automobili, elevate a simbolo, a paradigma negativo del modo attuale di vivere e invece non dirigere gli strali verso altri mostri sacri di questo tempo, ugualmente diffusi quanto dannosi? Telefonini, computer, televisori e decoder, antenne e modem, ipod e diavolerie elettroniche in genere non sono altrettante significative? E che dire dei "media", dei mezzi di comunicazione di massa in tutta la loro varietà e invadenza: giornali, cinema, radio, comunicazioni telefoniche con e senza filo, reti internet, e così via?

In questa parte dell'Italia, Torino per l'appunto, l'automobile ha avuto i suoi natali e il successivo sviluppo tecnologico e produttivo. Si ritiene che l'industria diretta, l'indotto e i servizi dell'auto rappresentino in questa città e regione il fatto industriale di maggior rilievo e, oserei dire, di occupazione e di sviluppo personale per la maggior parte dei suoi abitanti.

A partire dal cap. 20 ci si sofferma su due fatti: il primo di questi, gravissimo, è l'episodio della frana di Messina che ha, anche a giudizio delle stesse persone coinvolte, posto l'accento sul cattivo uso e sulla cura mancata che negli ultimi cinquant'anni abbiamo posto al territorio della penisola. Nonché, altrettanto grave



e determinante, le variazioni climatiche ed i cataclismi provocati dall'eccesso di calore generato dall'effetto serra a sua volta provocato dall'eccesso di anidride carbonica presente nell'atmosfera.

L'altro fatto, consiste nella constatazione che da una lettura meno superficiale del libro di Bigazzi, il soggetto "automobile" sarà per qualche verso un nemico personale dell'autore ma anche l'oggetto più emblematico di questa nostra società occidentale caratterizzata dalla disponibilità eccessiva ed inutile di mezzi e quindi dall'impiego disinvolto e imprevedente delle ricchezze del pianeta.

A partire dalla metà del libro, l'autore non si limita più alla requisitoria contro

l'auto e alla denuncia degli inconvenienti, ma – in modo documentato – traccia le possibili alternative alle esigenze di mobilità e alla disponibilità di energia connesse con l'impiego attuale dell'automobile: la diffusione e l'impiego "coatto" dei mezzi pubblici di trasporto, lo sviluppo dell'energia eolica, l'impiego diffuso della trazione elettrica, l'impiego dell'idrogeno nella trazione, le prospettive di impiego dell'energia nucleare.

Il libro è scritto in modo accattivante, seduce comunque il lettore e lo conduce sino alle conclusioni. Anche il linguaggio scientifico di cui l'autore fa necessariamente uso (Giovanni Bigazzi è laureato in ingegneria) è comprensibile ai più; non manca infine, a piè d'opera, una nutrita bibliografia, cui il lettore desideroso di approfondimenti può ricorrere. □



*Sardegna 1925. Il padre di Giovanni Bigazzi pioniere della Fiat 501 Torpedo.*

## Ho molto ricevuto... devo restituire almeno un po'!

Fulvio Moretti

Il libro è l'autobiografia dei primi 50 anni dell'autore, una raccolta di storie, esperienze e riflessioni di vita quotidiana e di volontariato, scritta per testimoniare una vita ricca di soddisfazioni ed emozioni vissute, raccolte attraverso esperienze di volontariato.

Scopo dell'opera è rendere "grazie" a quanto la vita ha dato all'autore: fatti, episodi, riflessioni che riguardano la crescita e lo sviluppo della sua persona, raccontati con garbo e linguaggio semplice, come talvolta accade quando ritroviamo un amico, un parente, dopo una lunga assenza. Oppure quando un compagno di viaggio attira e

quindi sequestra la nostra attenzione con il racconto della sua vita.

Leggendo il libro alcuni lettori avranno modo di identificarsi, almeno in qualche fatto o episodio, altri di cogliere anche solo qualche spunto di riflessione su temi e problemi che assillano il nostro quotidiano.

L'autore, Fulvio Moretti, lavora presso una azienda importante di Torino, ma è nel volontariato svolto nell'ambito dell'Operazione Mato Grosso, che si originano le esperienze più significative, quelle raccontate nel libro: una missione in America Latina, il terremoto dell'Irpinia, le recenti alluvioni nella nostra regione. □



La storia

# MIROGLIO

Gianni Formagnana

“È stato un cristiano senza essere un bigotto; è stato profondamente sociale senza essere un socialista; è stato liberale senza essere un reazionario e senza fare del profitto la sua ragione di vita, è stato in definitiva, un uomo di poco fumo e molto arrosto”. Così il figlio Franco ricorda il padre, Giuseppe Miroglio, morto a 93 anni e fondatore dell’Azienda che nel 2007 ha avuto un fatturato di 1059.400 milioni di Euro con 11.093 dipendenti.

Ci voleva coraggio a intraprendere una attività ai tempi di Carlo, il capostipite. Quando si parla di fame, non si fa della retorica; era fame vera e, chi conosce anche solo un po’ la vita contadina, sa che si aspettava con ansia il Natale, quando, chi l’aveva, uccideva il maiale e poteva calmare per qualche giorno i morsi della fame. Il resto dell’anno il menu era ridotto a patate, castagne e polenta. Nelle famiglie numerose, raccontano i vecchi, appendevano un salame ad una trave della volta e ne toccavano l’ombra sul muro con una fetta di polenta, quasi a sentirne il profumo e gustarne il sapore. La vita era dura, molti emigravano per cercare altrove fortuna, ma pochi la trovavano; la miseria e la sofferenza rendeva quasi irreali le vallate tra quelle ondulate colline di Langa.

Si lavorava 17-18 ore al giorno e per tutti, la terra continuava a restare un sogno, anche per un giovane come il futuro Presidente della Repubblica, Luigi Einaudi, che si indebitò per acquistare nel suo paese natale un cascinale cadente con 15 ettari di terreno. Cosa poteva fare un giovane come Carlo Miroglio? Accodarsi alla schiera dei vinti? Emigrare come altri suoi coetanei? Carlo non vuole restare schiavo della terra e tenta la fortuna con una carta diversa. Compra un ronzino con un baroccio malandato, lo riempie di ogni sorta di mercanzia e inizia a fare i “bateur” nei molti mercatini di Langa. Si dice che a fianco di ogni grande uomo c’è sempre una grande donna: è la donna che sposa, figlia di un piccolo commerciante di tessuti e di generi alimentari. I giovani, si sa, portano sempre delle innovazioni; a Carlo non piace il sistema di vendere dello suocero; più che altro non ama vendere a credito, meglio quel poco incassarlo subito!

Pochi anni e già nel 1902 Angela e Carlo aprono un negozio e hanno già una dozzina di commessi oltre a sei figli. Il primogenito, Giuseppe, viene subito messo in negozio per imparare il mestiere e la madre, per incentivarlo, gli promette l’1% sulle vendite realizzate. Sarà lo stesso principio che Giuseppe

adotterà poi nei confronti del proprio personale. Giuseppe tiene conto degli insegnamenti del padre e, presto, si rende anche conto che per poter spuntare prezzi più vantaggiosi, occorre ridurre il numero dei fornitori; tra questi c’era anche un certo Marzotto. Le vendite decollano e i Miroglio cominciano a vendere anche all’ingrosso.

Come sempre, l’aprossimarsi della guerra, impone uno stop. Giuseppe non si scoraggia, anzi ha una brillante intuizione che sarà alla base della sua fortuna. Si reca a Torino dal Commissario incaricato di reperire generi vari per l’esercito e torna ad Alba con una sostanziosa “commessa”.

Finita la guerra, le vendite tornano a salire tanto che i sei fratelli Miroglio aprono una serie di negozi in altre città della provincia promuovendo liquidazioni con prezzi ridotti del 50%.

“Meglio guadagnare poco ma vendere tanto” è il motto sempre adottato da Giuseppe. Nel 1929 i fratelli si dividono e da questo momento la storia dei Miroglio diventa la storia di Giuseppe che trasformerà un’impresa commerciale in una vera e propria impresa industriale, diventata negli anni uno dei gruppi tessili-abbigliamento più importanti d’Europa.

In quegli anni l’economia del territorio viveva grazie ai “bigat”, i bozzoli, ma nel 1934 succede l’imprevisto; la quantità di bozzoli è talmente alta che i prezzi subiscono un tracollo, arrivano a costare meno delle ciliegie. Per Alba è la paralisi economica. Giuseppe Miroglio decide allora di acquistare, ovviamente a prezzi stracciati, l’intera produzione di Alba e dintorni; una schiera di giovani donne chine tutto il giorno su un secchio d’acqua calda per dipanare il filo dai bozzoli e, una volta trasformati i bozzoli in filati e i filati in tessuti, Giuseppe li manda a stampare a Como, città famosa per la stampa della seta. Ottiene così dei tessuti pregiati di seta che mette in vendita in tutta Italia ad un prezzo ridotto, rispetto alla concorrenza, del 20-25%. Nel 1941, siamo nel



periodo della seconda guerra mondiale, torna una profonda crisi, i soldi non contano più niente, vengono rifiutati e per i pagamenti si torna al vecchio sistema del baratto e poi nel dopo guerra con lo strascico di drammi umani che si sono consumati su queste colline, l’abbandono della terra e l’emigrazione assumono proporzioni impressionanti.

Nel 1947 però ci sono già le prime avvisaglie dell’inizio del boom economico che avrebbe caratterizzato gli anni a venire. Miroglio avvia una attività industriale degna di questo nome, che insieme alla Ferrero, di cui abbiamo parlato nel numero passato del “Dirigente”, avrebbe contribuito a vincere la piaga della disoccupazione ad Alba e paesi limitrofi. È l’inizio di un passaggio epocale, dalla terra alla fabbrica, ma anche dalla mentalità contadina a quella industriale. Giuseppe decide di liberarsi dei negozi per dedicarsi completamente alla attività produttiva. Ma la vera svolta avviene nel 1955, quando gli settantenne, lascia la proprietà ai figli maschi Carlo e Franco per iniziare un nuovo sogno: la creazione di uno stabilimento per la produzione in serie di confezioni femminili su uno standard popolare, la “Vestebene”. È un mercato dove non ci sono concorrenti, quindi il successo è garantito. Nel nostro Paese vigeva ancora l’abitudine di acquistare la stoffa in pezze e poi farsi confezionare l’abito dalla sarta o, almeno per i capi più semplici confezionarseli da sé. Giuseppe Miroglio intuisce che c’è un intero mercato da conquistare, legato, non tanto ad abiti di pregio, quanto a quelli medio-bassi, di largo consumo. Non è impresa da poco e poter seguire meglio la nuova iniziativa lascia, come abbiamo visto, il bastone del comando dell’impresa tessile, ai figli Carlo e Franco, il primo più versato nel campo amministrativo, l’altro nella parte commerciale.

Erano i primi anni della ricostruzione post-belllica; ad Alba e dintorni abbondava la mano d’opera femminile, ragazze disoccupate o, peggio, sfruttate e mal pagate: In fabbrica sapevano fare poco o niente per cui, fu giocoforza limitarsi a confezionare abiti molto semplici. Il primo modello è una vestaglia aperta, tutta abbottonata sul davanti e confezionata con un tessuto di rayon a basso costo. È il modello “Lido”, messo in vendita al prezzo di 1000 lire. Non mancano certo gli insuccessi, ma Giuseppe non si abbatte mai, anzi fa tesoro delle “débâcles” per correggere il

tiro. Nel 1955 la produzione viene diversificata con il lancio di due modelli: una vestaglia da camera in tessuto felpato, l'altro una gonna plissettata in tessuto acrilico. Poi arriva la moda delle gonne alla zingara, a balze. Nell'euforia dei primi successi, Giuseppe si lanciò in un pronostico: riuscire a vendere un milione di capi all'anno entro i successivi dieci anni. Il pronostico peccava per difetto; raggiunge l'obiettivo in nove anni.

**Compito dell'imprenditore** è capire i gusti della clientela ma anche saperli orientare. La donna italiana che, faticosamente usciva dalla tradizione tipica della mentalità contadina, si rinnova, diventa più attraente, più femminile: Giuseppe archivia allora i completi anonimi, castigati, sempre uguali e adotta modelli sempre molto semplici e a buon mercato, ma colorati, diversi nella forma, da portare con un po' di civetteria, dopo anni e anni di austerità legata ad una atavica povertà. È l'inizio di un nuovo corso: l'abito non è più solo un oggetto necessario, ma diventa oggetto di seduzione. Tra gli altri, a Miroglio va riconosciuto il merito di aver dato alla donna dei ceti meno abbienti, il piacere di una femminilità fino allora repressa e mortificata dalle privazioni. L'euforia del boom economico, si accompagna alla illusione di una vita fatta di benessere e felicità. La donna che entra nel negozio e sceglie, acquista un abito già confezionato, ma acquista anche ore di libertà da dedicare a sé stessa. I modelli a cui si ispirano le donne dell'epoca, sono Sophia Loren e Gina Lollobrigida; le richieste sono tali che la produzione faticava a soddisfarle. Occorre anche dire che una grande spinta alla diffusione del *prêt-à-porter* a basso costo, è venuto anche dai rotocalchi femminili, fino ad allora legati alle novità della haute-couture.

Lo slogan "piace perché Vestebene" è riportato su tutti gli automezzi aziendali con i quali la forza vendita percorreva tutta l'Italia, diventando simbolo dell'espansione aziendale. Incominciano le prime timide forme di pubblicità, fatte con un linguaggio semplice e diretto necessario in un Paese dove il livello di scolarizzazione è ancora basso e l'analfabetismo conserva le sue roccaforti, specie in alcune zone di campagna. Sono gli anni questi che segnano l'inizio della emancipazione femminile; la donna acquista una libertà di scelta prima sconosciuta, un ruolo decisionale sempre più accentuato. È a questo punto che la Vestebene assume una nuova struttura aziendale, caratterizzata dalla specializzazione della produzione che viene decentrata in diverse unità produttive. È una politica aziendale completamente diversa da quella adottata dall'altra grande Azienda albese, la Ferrero. Mentre questa manda gli autobus nei paesi vicini a prelevare gli operai per portarli in fabbrica, Miroglio porta le unità produttive nei paesi sparsi sulle colline di Langa. Due modi diversi di interpretare una strategia aziendale e, cosa più unica che rara, entrambi vincenti.

Nei confronti del personale l'atteggiamento di Giuseppe è paterno, ma inflessibile per quanto riguarda la disciplina, l'immagine, la

professionalità. A favore dei dipendenti attua una serie di iniziative di politica sociale, a cominciare dalla casa; è uno dei primi imprenditori a capire che favorire le maestranze attraverso miglioramenti della loro vita quotidiana avrebbe avuto un impatto positivo sui risultati aziendali. costruì una serie di alloggi, venduti poi a prezzi agevolati, un asilo nido e istituì la fondazione Elena Miroglio, con finalità benefiche.

Proprio quando arriva il momento di tirare le somme dei primi 15 anni di attività, l'Italia passa dalla spensierata ebbrezza della felicità a una profonda crisi economica, legata a quella energetica petrolifera nei primi anni '70 e poi subisce l'incubo senza fine degli anni di piombo. Questo periodo coincide anche con una crisi personale di Franco Miroglio, costretto, per motivi di salute a lasciare l'Azienda. Roberto Ronchi, il nuovo direttore generale è costretto a prendere decisioni impopolari, ma ineludibili, come il taglio delle spese per la pubblicità, la creazione di abiti di più facile produzione, la delocalizzazione della produzione verso Paesi dove il costo della mano d'opera è più basso che in Italia. Scelte impopolari, ma necessarie per sostenere la concorrenza e mantenere in attivo l'Azienda. Una prima fabbrica in Grecia, poi a Tunisi, ad Alessandria d'Egitto e, ancora a Marrakech. È l'inizio della internazionalizzazione e dell'espansione dell'azienda cui fanno riscontro anni difficili per il nostro Paese, flagellato dal terrorismo delle Brigate Rosse che provocano vere e proprie lacerazioni nel tessuto sociale e culminato con l'assassinio di Aldo Moro. A tutto questo, sull'onda del '68 si aggiungono violente tensioni che esplodono ogni giorno in episodi di guerriglia. Gli anni '70 vengono ricordati anche per lo strascico di due battaglie sociali che diviserò l'opinione pubblica: quella sul divorzio e quelle sull'aborto. Questa parentesi negativa si chiude in modo doloroso anche per Miroglio, con la morte a 93 anni di Giuseppe che esce così di scena prima di assistere alla crisi del tessile esplosa nel 1980.



Franco e Carlo hanno assorbito dal padre le stesse idee per la conduzione dell'Azienda, la stessa tenacia, lo stesso senso del dovere. Quando Franco si ammalò di leucemia, non si abbatte, è solo contrariato: "non posso permettermi di morire, ho gli stipendi da pagare!"

La politica è sempre la stessa: tenere i prezzi il più basso possibile e si creano i "Marchi". Il primo è Fiorella Rubino poi, con Elena Mirò la Vestebene inizia una fase rivoluzionaria nel settore dell'abbigliamento, dando a centinaia di donne dalle forme morbide, la possibilità di vestirsi alla moda. Trattare le taglie 46 e oltre, come taglie regolari è la sfida del "marchio" che ha capito che anche le donne "tonde", vogliono sentirsi e vestirsi come le altre. I Marchi si susseguono: "Motivi" - "C'est comme ça" - "Per te by krizia" - Dream - My Time - "Caractere".

**Nel 1996 Vestebene fa il suo ingresso "online"** precorrendo i tempi, quando ancora il mondo della moda non prevedeva essere interessato a Internet.

È il Marchio Elena Mirò che diventa il test di una nuova forma di comunicazione che culmina nel 1998 con la campagna "Ciao magre". È la prima volta che silhouette morbide prendono in giro con fantasia e autoironia lo stereotipo delle donne filiformi che portano tante ragazze alla anoressia. Attraverso la varietà dei marchi di proprietà, si chiude la filiera produttiva; Miroglio parte dal filo, crea il tessuto, confeziona gli abiti e li mette sul mercato, anche se ogni Divisione ha regole proprie e propri obiettivi. Oggi a Miroglio fanno capo 18 linee di abbigliamento e assorbono 1/5 della produzione di abiti. È il risultato dell'intuito, della lungimiranza e tenacia di chi ha iniziato, proseguito e sviluppato questa grande realtà. Un economista disse: "nella guerra il comandante delle truppe raccoglie subito il frutto della sua professionalità. Vince o perde la guerra". Nell'economia e nella vita aziendale non c'è mai una fine; ci si deve misurare ogni giorno senza avere mai la certezza di vincere" disse invece un giorno Carlo a sostegno della responsabilità di ciascuno.

Questa storia mostra come il tessile povero, che anche oggi sta attraversando una grave crisi, può, diventare ricco purché lavorato bene e venduto a prezzo corretto. In ultima analisi, è anche la storia della parte migliore della nostra Italia. □



XVII CAMPIONATI MONDIALI DEI TRAPIANTATI D'ORGANI IN AUSTRALIA A GOLD COAST DAL 23 AL 29 AGOSTO 2009 COORDINATI DALLA WORLD TRANSPLANT GAMES FEDERATION

## Trapianto è vita!

Chiamarlo un secondo Inno alla Gioia è ancora riduttivo: è la Gioia stessa provata dalle circa 2000 persone che, nate una seconda volta in seguito ad un trapianto d'organo, hanno potuto ritrovarsi per praticare sports, anche con prestazioni a livello mondiale, dimostrando così che veramente il **Trapianto è vita!** E tale è pure il sentimento di emozionante partecipazione provato da me stesso Carlo Maffeo, trapiantato di fegato da 22 anni, settantannenno, vincitore di 4 medaglie di cui una d'argento nei 5000 metri di marcia, Presidente Nazionale dell'Associazione Italiana Trapiantati di Fegato.

**Questa manifestazione** è la simbolica espressione dei sentimenti di gratitudine che noi tutti trapiantati d'organo proviamo nei confronti della Scienza, dei Medici e loro collaboratori e delle Istituzioni che la applicano, per il meraviglioso dono di una seconda volta che con il trapianto ci è stato fatto, nonché della riconoscenza che sentiamo per le famiglie dei donatori, così come per i donatori di sangue e midollo osseo, che hanno reso possibili tali interventi, e vuole esprimere pubblicamente questo nostro stato d'animo.

**Questa manifestazione** deve e vuole essere però nel contempo di stimolo ai Responsabili della Sanità italiana, incalzandoli affinché creino la possibilità del nostro Paese di utilizzare **tutti** i potenziali donatori nell'interesse dei circa 10.000 pazienti italiani in lista di attesa per un trapianto (trapianti effettuati nel 2008= 2932), per cui:

### Considerando

che a fronte dei 60/80 potenziali donatori per milione di popolazione (pmp) che la letteratura e gli esperti indicano come possibili, nel 2008 in Italia abbiamo registrato solo 21,1 donatori utilizzati (contro i 30/35 pmp della Spagna) poniamo ai Responsabili le seguenti domande:

- si sarebbe potuto essere più efficienti ed efficaci nell'opera di informazione e sensibilizzazione della cittadinanza a favore della donazione di organi e tessuti disposta dall'art. 2 della legge 91/99 per contenere l'opposizione dei parenti alla donazione superiore al 30%;
- sono stati comunicati alle rispettive Direzioni Sanitarie da parte degli operatori di **tutti** gli ospedali attrezzati per il prelievo di organi **tutti** i casi di morte per cessazione irreversibile di tutte le funzioni dell'encefalo, verificatisi nei soggetti affetti da lesioni encefaliche e sottoposti a misure rianimatorie, come disposto dall'art. 3 della legge 29 dicembre 1993, n. 578 per l'avvio della relativa osservazione e possibile donazione degli organi?;
- sono stati fissati per il settore in argomento

in uno specifico progetto obiettivi quantitativi-operativi-economici e, nei confronti della meritocrazia, è stato adottato il criterio che, stabilito chi fa-che cosa-come-quando-dove e con quali risorse, ne monitorizzi poi l'operato e, mentre corregge in itinere i vari comportamenti da adottare per un costante adeguamento ed ottimizzazione dell'attività, provvede a premiare i meritevoli e, al limite, ad allontanare chi non sa o non vuole adempiere alle disposizioni operative stabilite?;

- se, come appare evidente poiché la matematica non è un'opinione, si sono avute carenze: cosa e come si sarebbe potuto fare meglio? Come si sarebbero potute, e/o si potranno raggiungere le performances spagnole?

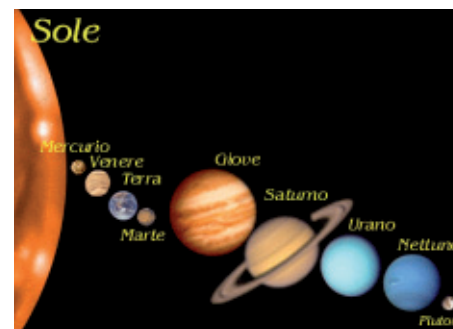


Ci si permetta di citare a proposito delle nostre osservazioni un detto di Martin Luther King: "se non impareremo a vivere come fratelli, periremo tutti come stolti".

L'obiettivo e la ragione di essere della nostra Associazione sono unicamente quelli di renderci utili sul piano operativo, e partecipi, negli ambiti di nostra competenza, quale entità collaborativa, propositiva e di stimolo affinché tutti quanti abbisognano di un trapianto per non morire, o per continuare una vita normale, lo possono ricevere. In questo spirito, fiduciosi, salutiamo cordialmente.

**Carlo Augusto Maffeo** - Presidente Nazionale Associazione Italiana Trapiantati di Fegato

Torino, 12 settembre 2009



**"Come vanno i cieli, come si va in... Cielo"**  
**Astronomia e trascendenza**

## Infinito e infiniti

Giulio Airaghi

L'anno internazionale dell'Astronomia, i 250 anni di Astronomia a Torino e l'occasione storica dell'anniversario (200 anni dalla nascita di Charles Robert Darwin 1809/1882), ci ripropongono i fondamentali problemi delle nostre origini, sul nostro passato e sul futuro che ci attende rispetto alla vita, ai rapporti, alla pluralità e complementarietà di scienze (scienza) e fede. È un contributo per aprire una nuova stagione culturale che ci rende capaci di trovarci gli uni accanto agli altri, in cammino e in crescita.

Sull'argomento hanno dialogato il prof. Mario Rasetti del Politecnico di Torino e la filosofa docente all'Università di Trieste, Alessandra Cislighi nell'incontro dell'8 ottobre al Centro Incontri della Regione Piemonte.

"Dov'è il cielo che noi non vediamo, rispet-

to a cui ciò che vediamo è terrestre?" Rappor-  
tato a questo "cielo dei cieli", anche il cielo della nostra terra è terrestre. Su questo pensiero di Agostino - Confessioni XII, 2, la teologa A. Cislighi sostiene che "la volta stellata è la sublime metafora della trascendenza, di quella profondità e ulteriorità, cui tende il nostro più autentico desiderio, la luminosità che ci sovrasta e la splendida immagine dell'infinito che interessa le nostre vite. Per trovare la verità, l'uomo deve non soltanto rivolgersi entro sé, ma anche 'trascendere' se stesso in quanto essere mutevole".

L'attribuzione della trascendenza a Dio significa incommensurabilità della sua natura rispetto alla comprensione umana e ai concetti che oltrepassano le possibilità delle nostre esperienze, un andare oltre, al di sopra. □

## I Proverbi di Calatafimi

Marco Vitale

Edizioni Studio Domenicano, pag. 240 € 15,00

In extremis – e varrà la pena tornarci su – ci è pervenuto un libro edito da una piccola casa “Edizioni Studio Domenicano” che si presenta con questo titolo “I proverbi di Calatafimi”.

Ci è sembrato di primo acchito fosse la raccolta di proverbi e detti locali, ad uso della popolazione del posto. Invece le ambizioni dell'autore sono ben altre. Intanto con la prima parte, ci si ritrova in pieno Risorgimento di fronte alla battaglia di Calatafimi, teatro della prima sanguinosa battaglia della spedizione dei Mille. Di questi tempi una parola onesta su quell'evento può aiutarci per onorare al meglio la prossima ricorrenza del 150esimo dell'Unità Italiana.

Noi che abbiamo vissuto in prima persona le celebrazioni del primo centenario, possiamo ben dire che diverso era lo

spirito, altra l'atmosfera che si avvertiva in città e tangibile a Torino attratti dalla grandiosità delle celebrazioni e del fasto dei Palazzi che le ospitavano. Basti ricordare il Palazzo del lavoro di Nervi.

Tuttavia anche una raccolta di proverbi e battute, in un dialetto che la TV si è incaricata di diffondere sia pure con un po' di ironia, rivelano nella parlata greve ed espressiva – alla Camilleri per intenderci – la filosofia insulare che è poi la stessa; ecco l'identità nazionale, in tutta la penisola.

Ciò che è singolare di questa raccolta, e si ricava anche dalla personalità dell'autore, è il riferimento ai grandi temi del management per cui ogni detto si avvale di una documentazione aggiornata e approfondita.

Marco Vitale ha un back ground variegato e multiforme. Alpinista, ha girato l'Italia in bicicletta, dirigente e socio della Arthur Andersen, fondatore in proprio della Vitale Novello (società di consulen-



za), docente su valori imprenditoriali alle Università di Pavia, Bocconi, Istao di Ancona, libera università Carlo Cattaneo, commissario unico della Missione Arcobaleno e poi presente anche in politica, assessore del Comune di Milano, infine editorialista e scrittore di numerosi libri. Riprendiamo dal libro un solo esempio: “mettiti cu chiddi megghiu di tia e appizzaci li spisi” (Mettiti con chi è meglio di te e pagagli anche le spese).

È la formula locale dell'educazione permanente lanciata all'Unesco nel dopoguerra; qui acquista un sapore più profondo, come spiega l'autore citando Aldous Huxley, Percy B. Shelley, Carlo Cattaneo, Bennis e Thomas e altri.

Possono bastare per capire che i proverbi di Calatafimi per Marco Vitale, nato a Brescia e residente a Milano, sono quasi un pretesto per dare fondo alla sua cultura eterogenea e della sua esperienza di

## Il circolo dei lettori

Il tempo per leggere, il posto per farlo

Giulio Airaghi

**D**ove, Come, Perché. Il Circolo dei Lettori è il primo Circolo italiano esclusivamente dedicato ai lettori e alla lettura ad alta voce. Situato nello storico Circolo degli Artisti, all'interno del seicentesco Palazzo Graneri della Rocca in via Bogino 9 a Torino, è innanzitutto un luogo dove leggere e ascoltare la lettura. La vocazione “sociale” e il valore formativo e di crescita personale che la pagina scritta porta con sé sono le linee guida di un progetto finalizzato allo scambio di idee, all'incontro e alla discussione, alla creazione di ambienti culturali fondati sulla condivisione di interessi e passioni.

È questa la presentazione che appare sotto l'egida della Regione Piemonte sull'elegante broccata di presentazione dell'iniziativa del Circolo la cui direzione è affidata ad Antonella Parigi.

Molteplici sono le attività:  
– ospitare la lettura di autori e attori;  
– accogliere ciò che spazia dalla narrativa alla poesia, dai classici del pensiero filoso-

fico alla divulgazione scientifica, dalla sagistica alla letteratura di intrattenimento;  
– accompagnare la lettura con musica e supporti audiovisivi;  
– dare spazio a discussioni e commenti;  
– ospitare iniziative culturali legate alla promozione del libro e della lettura, messa in rete e coordinamento delle diverse attività delle associazioni culturali, valorizzazione degli autori e degli attori piemontesi, gite culturali sul territorio.

Il Circolo dei Lettori vuole essere una casa, un rifugio in cui raccogliersi per ascoltare e per raccontare, e il suo obiettivo è di coinvolgere lettori che si ritrovino insieme sulla base di affinità, passioni e curiosità comuni.

“Chi legge vola”.

“Ogni lettore, quando legge, legge se stesso”.

L'opera dello scrittore è soltanto una specie di strumento ottico che è offerto al lettore per permettergli di discernere quello che, senza libro, non avrebbe forse visto in sé stesso” (Marcel Proust). □

Una giove compagnia teatrale

## I Beneandanti

**L**a giovane compagnia teatrale dei Beneandanti – ai suoi primi esordi – si presenta con una novità di Claudia Cravero “La finestra” con la regia di Alberto Oliva in rappresentazione (**prima rapp. 21 novembre ore 21**) al **Teatro San Giuseppe** di Via Andrea Doria, 18 - Torino.

Sarà interessante vedere la resa scenica di questo promettente regista che si cimenta con ardimentose proposte di ricerca interiore, con tinte e suoni in sintonia con il ruolo dei personaggi, impegnati a interpretare l'amore e gli scontri tra genitori e figli. □





## DirClub Piemonte



**Per valorizzare il tempo libero  
Per creare contatti interpersonali  
Per produrre amicizia**

10128 TORINO - Corso Re Umberto, 138  
Tel./Fax 011.318.64.42 - Cell. 338.938.71.34  
Segreteria: mart. - merc. - giov. ore 9-12  
e-mail: dirclub.piemonte@virgilio.it  
www.dirclubpiemonte.it



Una nuova iniziativa farà parte del programma delle manifestazioni del Dirclub "Onore e risalto ai soci storici" che hanno raggiunto gli 80 anni e più e che mai hanno smesso di rappresentare lo zoccolo duro dei valori e della coerenza alle finalità del Club.

Si abbina a questo evento il DEBUTTO dei Soci nuovi e più giovani per evidenziare l'interscambio generazionale (passaggio del testimone) e continuità di vita al Dirclub impreziosita dal loro apporto ma integra nei principi. Il primo evento *giovanile* si è svolto il 26/09/09 ai Ronchi Verdi di Torino con grande successo ed entusiasmo di tutti i partecipanti: oltre 15 i festeggiati, oltre 10 i giovani (seguirà foto).

Altra realtà del Club è l'attivazione delle iniziative estese ai colleghi delle **provincie piemontesi** con punto di riferimento nel Socio

Paolo Giorgi di Tortona tel. 335451261.

- Volontà di creare maggiore aggregazione anche con svolgimento di Consiglio itinerante del Dirclub.

- Interazione nelle iniziative promosse già a partire dal programma della gara di sci organizzato da Federmanager ad Aosta che si svolgerà a marzo a Champoluc - Val d'Ayas (AO).

Un grande concerto swing con le **Voci di Corridio** unirà il 15/10 al Turin Palace tanti di noi con colleghi ed amici per rivivere un repertorio anni 30-60 che abbraccia un percorso di vita di molti e dà vitalità alle più nuove generazioni (così come proposto dai nostri giovani). Questa sarà la nostra ultima manifestazione in questo bel luogo di Torino che ci ha visti per circa 20 anni organizzare incontri sempre sostenuti in collaborazione dei Direttori Palo Moreggio e Cesare Clemente, che vogliamo tanto ringraziare.

Prossimi incontri (prenotazione in segreteria):

- 14/11 visita alla cittadella di Alessandria e tradizionale Bagna Cauda;
- 12/12 festa di gala per la Cena degli Auguri annuale. Si terrà al Circolo dei Lettori - Palazzo Graneri - via Bogino 9 - alle ore 20,45.

**Viaggi del Dirclub.** Sono pronti in segreteria programmi e informazioni per prenotarsi a:

**Berlino** fine marzo 4-5 giorni in aereo - **Sardegna** fine maggio 7 giorni via mare - **Istanbul** primi ottobre 7 giorni in aereo.

È previsto anche in weekend a **Marostica** per la storica partita degli scacchi 2010 e visita nel trevigiano (settembre).

Incontriamoci sempre. □



## Ci hanno lasciato gli amici Vittorino Formica e Luciano Trabucco

L'amico Vittorino Formica ci ha lasciati.

Era un assiduo frequentatore dei nostri uffici, sempre disponibile per eventuali incarichi che richiedessero l'estemporaneo intervento di qualche collega volontario. In particolare durante le operazioni referendarie assumeva volentieri l'incarico di Presidente della Commissione Elettorale organizzando i vari tempi operativi con rigore e competenza.

Era apprezzato anche per il suo carattere gioviale e la sua simpatica spontaneità.

Nato a Saluggia nel 1927 laureato in ingegneria ha svolto la sua attività presso l'azienda Officine Bussetti S.p.A.

Alla famiglia le nostre sentite condoglianze. □

Il 1° novembre è deceduto l'ing. Luciano Trabucco.

Ex dirigente Fiat aveva ricoperto nell'azienda ruoli di rilievo e responsabilità; a lungo iscritto all'Associazione Dirigenti di Torino, aveva fatto parte ripetutamente del Consiglio Direttivo e della Commissione Previdenza e Assistenza.

Era stato sindaco del comune di Carigliano.

Ricordiamo la preparazione culturale non comune, il tratto affabile e collaborativo, la capacità marcata di ridurre i contrasti e di spingere all'azione. □

## LAVORO Ricerca lavoro

COMUNICATO N. 1126

**TRENTENNE, laureata in Lingue e Letterature Straniere e con esperienza pluriennale nel campo della formazione e dell'insegnamento, impartisce lezioni individuali e di gruppo di lingua inglese, tedesca e spagnola a vari livelli presso privati e aziende.**

**Cell. 3334568530 - e.mail isabela.amicondimeane@gmail.com**

**Rifer. APDAI: via San Francesco da Paola, 20, Torino, tel. 011/562.55.88; fax 011/562.57.03; indirizzo e-mail: info@apdai.it, info@ildirigente.it.**

**Realizzati oltre 1.300 interventi  
per 25.000 dirigenti**

**Più di 15.000 aziende  
aderenti**

**con 80.000 dirigenti**

**Piani formativi**

**Ricerca**

**Agenzia del lavoro**



# Fondirigenti

## Innovazione e sviluppo del management

Con Fondirigenti promuovi la formazione dei dirigenti della tua impresa.

Aderire non costa niente. Comunica la tua adesione indicando **FDIR** sul modello INPS DM10/2.

Fondirigenti è il fondo interprofessionale per la formazione continua promosso da Confindustria e Federmanager. Hanno già aderito più di **15.000 imprese**, appartenenti a tutti i settori produttivi e di servizi, per un totale di oltre **83.000 dirigenti**.

Per saperne di più: [www.fondirigenti.it](http://www.fondirigenti.it)

  
CONFINDUSTRIA

 **FEDERMANAGER**  
Federazione Nazionale Dirigenti Aziende Industriali





## “Tieniti forte, andiamo lontano.”

Investire con profitto ti porta lontano, vicino ai tuoi sogni. Per questo è nata **Augusta Crescita Dinamica**, la polizza vita che ti offre tutti i vantaggi di un piano di accumulo gestito secondo le tue esigenze e con alte potenzialità di incremento. Con la garanzia della reversibilità, la libertà nei versamenti e l'esperta gestione del tuo capitale, **Augusta Crescita Dinamica** ti aiuta a condurre in porto i tuoi desideri.



\*Prima della sottoscrizione leggere la nota informativa e le condizioni di polizza.

