



# Lavoriamo per dare forza a un "Progetto-Paese"

L'impegno di Federmanager sul futuro delle imprese e sui grandi temi al centro del dibattito pubblico. A colloquio con Giorgio Ambrogioni



**F**ar crescere il lavoro per rilanciare il paese.

Sono state settimane di "caldo anticipato" quelle trascorse a definire il "cantiere" di una riforma complessa, come quella del lavoro. Il ministro Fornero ha usato parole molto chiare in una lettera aperta alla Stampa: *"due sono i requisiti essenziali del nuovo mercato del lavoro: adeguato grado di buona flessibilità nell'utilizzo dei lavoratori da parte delle imprese, per rispondere alla domanda interna e soprattutto internazionale e un adeguato sistema di strumenti assicurativi ed assistenziali che consentano a lavoratori e alle imprese di gestire il cambiamento e il rinnovamento strutturale, anziché subirlo"*.

Il colloquio con Giorgio Ambrogioni, presidente di Federmanager, non poteva non prendere le mosse proprio dalla "partita" del lavoro, un "terreno su cui si giocherà quel recupero di credibilità, che insieme al riassetto delle finanze, rimane la principale missione dell'Esecutivo Monti. Il nostro occhio rimarrà nei prossimi mesi vigile sulla situazione di contesto che ci chiama, come Federazione, ad interventi puntuali e concreti".

**Presidente, cosa realmente non funziona nel nostro sistema produttivo: il mercato del lavoro, la non corrispondenza di domanda e offerta, la mappatura delle competen-**

**ze, la formazione?**

L'esigenza che ha portato l'esecutivo a intervenire sulle norme che regolano il mercato del lavoro è reale. Era necessario renderlo più flessibile, ma anche evitare alcune anomalie, quali l'eccessiva utilizzazione di partite IVA e di co.co.pro in mansioni tipiche del lavoro dipendente. Quello che, purtroppo, siamo costretti a registrare è che spesso questioni come l'art.18 continuano ad essere caricate di valenze politiche improprie, che non facilitano l'individuazione della soluzione migliore.

Per quanto ci riguarda in qualità di dirigenti auspichiamo che l'intesa tra governo e parti sociali possa avere un respiro lungo. C'è infatti un assoluto bisogno di coesione sociale, in un contesto che deve rivalutare la partecipazione e il senso della cittadinanza.

Le notizie che provengono dalla Volkswagen fanno comprendere che questa è la strada prioritaria da imboccare".

## Il ruolo della classe dirigente

**Il Presidente della Repubblica è intervenuto a più riprese per sottolineare il ruolo cruciale della politica in una fase delicata per il futuro del paese e per sottolineare il mutato clima di collaborazione tra le parti politiche e i "professori" al governo. Dall'osservatorio della Federazione ha sentito spirare questa nuova "aria"?**

"Quello che è certo riguarda l'aspettativa crescente che esiste rispetto alle iniziative messe in campo dall'esecutivo Monti. La sensazione più forte è che si stia cercando di dare dignità a questo Paese, che aveva perso

il suo "posto" nel mondo. Bisogna però stare attenti ai rischi di possibili derive fideistiche. Il governo non può fare da solo, c'è bisogno di uno sforzo corale, a cominciare dalla classe dirigente. Da qui la necessità di coinvolgere i soggetti che rappresentano le elites, in quanto ricordiamoci che c'è bisogno di fare le riforme e poi di una governance nel tempo, che le faccia attecchire".

**A proposito di gestione. La Fornero ha trattato con le parti sociali modificando alcuni "riti" in uso nella prima Repubblica. Condividi questa impostazione?**

"Al di là di alcune asperità caratteriali i componenti dell'esecutivo e la Fornero, in particolare, stanno innovando la prassi della consultazione. Il Governo ha ascoltato ma non ha ecceduto in mediazione, facendo emergere la propria linea, cosa che in questa fase pare opportuna. Rimane importante ricordare che non basta il confronto con la "triplice" e con Confindustria, per avere un quadro completo delle esigenze, delle domande e degli umori del paese. La nostra società è un tessuto articolato e plurale, bisogna chiedere suggerimenti e contributi anche a quei soggetti sociali, apparentemente minoritari, ma non meno determinanti per capire il senso del cambiamento".

**Spesso il soggetto impresa riesce ad attrarre i talenti più qualificati. La responsabilità è del soggetto pubblico che non aiuta le imprese con politiche industriali efficaci?**

"Se prioritario appare l'intervento sul mercato del lavoro, è ancora più decisivo dal nostro punto di vista porre le premesse per la crescita e lo sviluppo.

Quindi un fisco meno vessatorio per imprese e lavoratori, una PA meno infeudata dalla burocrazia, infrastrutture che aiutino la competitività, una giustizia dai tempi rapidi. Le piccole e medie imprese, che sono il cuore della nostra economia, hanno bisogno di asset di sistema che le aiutino ad affrontare i mercati. Il quadro delineato rimarrebbe lacunoso senza un salto culturale da parte delle imprese familiari, che devono sperimentare l'apporto della collaborazione fattiva tra manager e imprenditori".

## Un progetto di sviluppo per la PMI

**Il Progetto di sostegno allo sviluppo della piccola industria che state portando avanti con Fondirigenti e Confindustria va in questa direzione?**

"Il progetto consente di far convergere tutte le iniziative già promosse da Fondirigenti che finalizzano gli interventi formativi non solo al servizio dei dirigenti occupati, ma anche di coloro, e sono tanti, che hanno perso il lavoro in questi anni difficili. Insieme a Confindustria e Confapi abbiamo inoltre avviato progetti impegnativi per favorire la managerialità nelle piccole imprese. È un obiettivo di politica industriale, ma anche un obiettivo finalizzato a determinare un futuro positivo a questa categoria, che ha bisogno di sbocchi professionali. Se, infatti, nelle grandi aziende il numero dei dirigenti continua a diminuire per effetto di modelli organizzativi snelli, a questo fenomeno dobbiamo contrapporre un processo di managerializzazione delle PMI. Siamo consapevoli che non basta, per questo stiamo portando avanti le nostre politiche di apertura ai quadri apri-

cali insieme a Confapi, come dimostra il contratto in essere. Aperture interessanti provengono da altre grandi aziende di Confindustria'.

**Si è aperto per Federmanager un triennio impegnativo. Quali sono i temi caldi sul tavolo?**

‘L'esigenza di dare risposta al problema dei dirigenti esodati è una grande questione. Pensavamo di risolverla tramite l'inserimento di alcuni emendamenti che modificassero l'indirizzo del decreto "milleproroghe". Questo non è stato possibile, in quanto non c'era una valutazione delle risorse necessarie. Sto parlando di un problema che riguarda anche altri lavoratori. Marcheremo stretto il Governo fino a quando avremo risolto la questione. Non possiamo dimenticare che il 2013 sarà l'anno che vedrà scadere l'attuale contratto nazionale di lavoro: dobbiamo prepararci adeguatamente a questo appuntamento, non soltanto coinvolgendo al massimo la categoria, ma anche avendo chiaro in quale contesto economico e sindacale ci dovremo muovere. Non deve, infatti, sfuggire come il ruolo della contrattazione collettiva nazionale debba interagire e tenere conto del crescente peso della contrattazione aziendale. Non sarà un appuntamento facile. Per questo, in parallelo, dovremo aprire un'adeguata fase di riflessione anche con il nuovo vertice di Confindustria'.

**Abbiamo raggiunto un livello di carico fiscale (oltre il 45%) che è il più alto dal dopoguerra. Come pensate di intervenire per invertire questo terribile trend?**

‘Rimangono centrali i criteri che abbiamo enucleato nel lavoro di ricerca "Riforma fiscale e redditi di lavoro dipendente: per una fiscalità volta verso il nuovo millennio", che

abbiamo realizzato con il CERADI della Luiss. L'obiettivo è quello di spostare il maggior peso fiscale dalla imposizione diretta a quella indiretta. Qualche cosa in tal senso comincia a vedersi. Altro aspetto su cui insisteremo riguarda una maggiore attenzione fiscale sui temi della sussidiarietà, sulla previdenza integrativa e sulla componente variabile della retribuzione. Resta il fatto che il carico fiscale per qualsiasi dipendente va oltre ogni logica. Va bene la lotta all'evasione, ora è tempo di tagliare la spesa pubblica improduttiva, di avviare un processo di privatizzazione del patrimonio immobiliare e degli asset industriali non strategici, di fare emergere il sommerso e di contrastare la corruzione, che assorbe enormi risorse'.

**Sulle pensioni a che punto siamo?**

‘La riforma avviata è lungimirante, anche se lasciano perplessi i tempi di attuazione. È stato compiuto un salto troppo drastico che sta creando problemi enormi a fasce importanti del mondo del lavoro. Una cosa sono le norme, una cosa i comportamenti aziendali. Pur avendo chiari i margini ristretti di manovra, dobbiamo tener presente che il potere di acquisto dei pensionati si riduce sempre di più. Dovremo impegnare il governo presente e i futuri su questo terreno. Intanto siamo chiamati a confermare le nostre politiche di solidarietà e mutualità attraverso FASI e ASSIDAI'.

### **La centralità dei nuovi dirigenti**

**L'Italia non dà spazio ai giovani dirigenti. Quale messaggio possiamo lanciare per ridare slancio al dialogo intergenerazionale?**

‘Pur se ci troviamo in un quadro difficile, non possiamo rinunciare ad elaborare e ad offrire ai nostri giovani dirigen-

ti iniziative in grado di rispondere alle attese. Va valorizzato l'esistente: assistenza, previdenza integrativa, formazione, ma dovremo migliorare nel contempo il nostro linguaggio, la nostra capacità di comunicazione. Entro pochi mesi daremo segnali concreti di questa disponibilità al cambiamento. Attrarre i giovani è fondamentale per facilitare quel ricambio generazionale, che sovente non viene considerato come prioritario'.

**Sono stati rinnovati nel segno della continuità gli organi direttivi di FASI, ASSIDAI, FONDIRIGENTI, PROGETTI MANAGERIALI, ACADEMY, IDI. Una fase stimolante per il confronto, non Le pare?**

‘Le politiche di erogazione dei servizi e delle tutele hanno negli enti bilaterali i propri strumenti di attuazione. La riconferma dei presidenti che guidano le realtà che lei richiamava è stata dettata dal riconoscimento della qualità del lavoro svolto. Questo ci

consentirà di completare le iniziative avviate e di impostare nuovi programmi. Vogliamo che la categoria capisca che grazie al ruolo negoziale di Federmanager può godere di un sistema di tutele e di welfare, avanzato e di qualità'.

**Il progetto della Costituente Manageriale a che punto è?**

‘Prima dell'estate nascerà una nuova Confederazione su iniziativa di tutte le associazioni che al momento costituiscono CIDA e CONFEDIR-MIT, che sarà un credibile soggetto di rappresentanza sociale del management pubblico e privato, capace di dare voce alle nostre attese, ma che soprattutto dovrà offrire al paese il contributo di una parte significativa della classe dirigente'.





# Il contratto di lavoro per i dirigenti Fiat

■ Osservazioni sul Contratto firmato nel mese di Dicembre 2011 per i dirigenti FIAT e confronto con il Contratto collettivo di categoria

## Premessa

**A**d ulteriore sviluppo delle note pubblicate sul n. 282 del Dirigente d'Azienda - intese a dare notizia della ratifica del Contratto FIAT piuttosto che ad illustrarne i contenuti specifici - ne ripercorriamo alcuni istituti e dispositivi effettuando un confronto con le disposizioni equivalenti contenute nel Contratto Collettivo Nazionale (ed. 25 Novembre 2009), valido per gli altri dirigenti industriali. Scopo della rassegna, ripetiamo, non è quello di analizzare punto per punto il Contratto Fiat quanto di mettere in evidenza le differenze più marcate tra questo Contratto e il Contratto collettivo della categoria.

## Aree di interesse

**I**l Contratto di cui si parla riguarda tutti i dirigenti in servizio appartenenti alle aziende raggruppate nelle due capogruppo FIAT SpA e FIAT INDUSTRIAL SpA per un totale di circa 1.800 dirigenti. Controparti nella definizione e firma del contratto sono stati i rappresentanti delle aziende citate e, in rappresentanza dei dirigenti, Federmanager.

## Validità

**I**l Contratto Fiat decorre dal 1° gennaio 2012 ed ha scadenza il 31 dicembre 2013 (art. 30).

## Peculiarità

**N**e abbiamo rilevate alcune di rilievo come, per es., la previsione dei momenti di incontro finalizzati alla valorizzazione del ruolo manageriale, attraverso la costituzione di un "Osservatorio paritetico" e la presenza certa, tra le voci retributive, di una componente variabile e del benefit auto (previsto sia per uso promiscuo, di servizio e personale), in aggiunta ovviamente alle altre componenti abituali.

Inoltre, è ulteriormente riaffermato il ruolo di rappresentanza di Federmanager nell'ambito dei diritti sull'informazione e consultazione. "Qualora non siano istituite rappresentanze sindacali aziendali, avrà luogo a livello di Gruppi Fiat e Fiat Industrial uno specifico incontro annuale con Federmanager", finalizzato ad analizzare

l'andamento dei fondi di previdenza integrativa e assistenza sanitaria.

## Risoluzione del rapporto di lavoro

**N**el Contratto Fiat è stato abolito il ricorso all'istituto del Collegio Arbitrale, previsto dal Contratto dirigenti Nazionale per definire, caso per caso, le vertenze e gli indennizzi eventuali a carico dell'azienda nel caso di licenziamento ingiustificato del dirigente.

In alternativa alla soppressione del Collegio Arbitrale, è stata concordata una variazione significativa dei criteri di determinazione dell'indennità supplementare, che per i dirigenti Fiat si aggiunge automaticamente al preavviso in tutti i casi di risoluzione del rapporto ad iniziativa, con esclusione dei casi riconducibili a giusta causa ex art. 2119 c.c. o di quelli in periodo di prova. La definizione di tale indennità tiene ora conto dell'età del dirigente e della sua anzianità aziendale, nell'intento di tutelare maggiormente i dirigenti che possono avere maggiori difficoltà di ricollocazione, tenendo anche conto della penalizzazione causata recentemente dall'allungamento dei tempi e delle condizioni di accesso alla pensione.

Ecco i valori dell'indennità aggiuntiva al preavviso, secondo il disposto dell'art.13 del Contratto Fiat:

- età del dirigente inferiore a 35 anni: 8 mensilità
- età tra 35 anni compiuti e 45 anni: 12 mensilità
- età tra 45 anni compiuti e 55 anni: 16 mensilità
- età superiore a 55 anni compiuti: 18 mensilità

Per quanto riguarda i termini del preavviso, questi rimangono invariati rispetto al

CCNL nazionale e quindi: otto mesi di retribuzione se il dirigente ha una anzianità di servizio non superiore a due anni, un ulteriore mezzo mese per ogni anno successivo di anzianità, con un massimo di altri 4 mesi di retribuzione. Ne consegue che il termine massimo del preavviso non sarà superiore a 12 mesi di retribuzione.

## Ferie

**I**l Contratto FIAT circa l'istituto delle ferie, all'art.6 prevede esplicitamente che la durata complessiva sia prevista in 30 giorni l'anno, con esclusione, dal computo, dei sabati e delle domeniche oltre che dei giorni infrasettimanali consi-



Stabilimento FIAT Mirafiori

derati festivi dalla legge (a differenza del CCNL nazionale che prevede 35 gg. ma senza specificare l'esclusione dal computo dei sabati e delle domeniche tanto è che le aziende si comportano discrezionalmente in merito). Rimane comunque immutata la durata complessiva di 6 settimane. Le sei settimane sono scomposte in 3 gruppi di 2 settimane, ciascuno soggetto a specifica regolamentazione:

- due settimane, consecutive in caso di richiesta del dirigente, da fruire obbligatoriamente nell'anno di maturazione, non monetizzabili;
- due settimane fruibili entro i 24 mesi successivi all'anno di maturazione e non monetizzabili;
- due settimane fruibili entro 30 mesi successivi all'anno di maturazione

che decadono se non fruite entro tale termine (a differenza del CCNL nazionale che prevede la monetizzazione se non vengono fruite entro il semestre successivo all'anno di maturazione).

**Retribuzione**

I valori indicati nel contratto Fiat e le regole di scaglionamento corrispondono a quanto indicato nel CCNL nazionale dirigenti.

**Tutele assistenziali e previdenziali**

I Fondi FIPDAF (Fondo Integrativo Previdenza Dirigenti Aziende Fiat) e FISDAF (Fondo Integrativo Sanitario

Fiat sia in servizio che in pensione, sono parte significativa del Contratto. È stato concordato l'incremento dello 0,5% (dal 4,5% al 5,0%) dell'aliquota di contribuzione del Fondo FIPDAF a carico dell'azienda a far tempo dal 1° gennaio 2012. È stata inoltre estesa la possibilità di prosecuzione volontaria per i dirigenti che hanno perso i requisiti di appartenenza al Fondo e che non hanno raggiunto il diritto al pensionamento.

Non occorre sottolineare il valore, per i dirigenti FIAT e per i loro familiari e superstiti, del fondo sanitario FISDAF la cui efficienza ma soprattutto validità delle prestazioni erogate costituiscono il termine di paragone per tutti gli altri fondi disposti per i dirigenti di altre aziende (Fasi, Assidai, ecc.). Da sottolineare ancora, a proposito del fondo FISDAF, quanto disposto in proposito dall'art. 18 del Contratto: 'Le parti convengono sul valore fondamentale di una governance condivisa, basata sulla pariteticità degli Organi Sociali e su un sistema di regole che consenta la massima partecipazione e il maggior coinvolgimento dei soci, dirigenti e società'.

**Company car**

Fiat, come accennato sopra, mette a disposizione del dirigente una autovettura gratuitamente, con rotazione annuale. Tale beneficio è stato contrat-

tualizzato ed è stata prevista la copertura assicurativa integrale entro massimali predefiniti, aggiornati periodicamente.

**Osservatorio**

Da rilevare la definizione della nota di intenti per la costituzione di un Osservatorio paritetico da realizzare entro Giugno 2012 con il compito di monitorare le situazioni in atto a livello nazionale e transazionale e lo sviluppo di proposte e di possibili sperimentazioni finalizzate alla valorizzazione del ruolo manageriale.

**Formazione**

Fondirigenti continua ad essere l'organizzazione di riferimento per la formazione continua dei dirigenti dell'azienda. In particolare, la condivisione dei piani formativi avviene tra la direzione aziendale e Federmanager a livello nazionale o territoriale.

**Diffusione del contratto**

Per incentivare la conoscenza e rafforzare lo spirito novativo del Contratto Collettivo ne è prevista la stampa e consegna ad ogni dirigente in servizio.



Il rinnovato marchio Fiat.

Dirigenti Aziende Fiat), istituiti rispettivamente per la tutela previdenziale integrativa e per la tutela sanitaria dei dirigenti

DECRETO LIBERALIZZAZIONI



**Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività**

*Sul S. O. n. 53 alla G. U. n. 71 del 24 marzo scorso è stata pubblicata la Legge 24 marzo 2012, n. 27 di conversione, con modificazioni, del D. L. n. 1/2012 (cd. "Decreto Liberalizzazioni"), emanato per introdurre nel nostro ordinamento norme volte a migliorare la qualità della vita dei cittadini e la competitività dell'economia attraverso il miglioramento della produttività generale*

Sono previste una serie di disposizioni che mirano, da un lato a semplificare e a deregolamentare e dall'altro ad introdurre meccanismi di trasparenza, equità e concorrenza nelle professioni ed a favore della libera impresa.

La conversione in legge del decreto sulle liberalizzazioni ha fatto emergere un punto controverso, per il quale si è ritenuto necessario intervenire con alcune misure correttive, attraverso un apposito decreto legge approvato dal Consiglio dei Ministri (D.L. 24/3/2012 n. 29) che recepisce l'Ordine del giorno firmato dalle forze di maggioranza alla Camera, con cui si prevede l'introduzione di

meccanismi di monitoraggio dell'accesso al credito, con particolare riguardo alle PMI. La misura viene incontro all'esigenza avvertita nel tessuto produttivo - e in particolare da parte delle piccole e medie imprese - di rendere più efficienti le procedure di erogazione dei finanziamenti da parte delle banche.

A tale scopo, si è delineato un tipo di verifica non invasiva su questa fondamentale attività bancaria, prevedendo l'istituzione di un ufficio pubblico, tecnicamente qualificato.

Sono stati, inoltre, disciplinati il potere di richiedere informazioni alle banche e la possibilità di avvalersi della collaborazione

della Banca d'Italia. Quest'ultima Istituzione partecipa di diritto all'Osservatorio, avendo quest'ultimo compiti complementari a quelli di vigilanza prudenziale in senso stretto. L'altra amministrazione coinvolta è il Ministero dello sviluppo economico, per evidenti ragioni connesse alle sue competenze istituzionali.

L'Associazione bancaria italiana e le altre Associazioni di categoria possono partecipare all'Osservatorio, senza diritto di voto, con funzioni informative e di rappresentanza degli interessi.

**Mario Cardoni**

Direttore generale Federmanager





## Il lato oscuro dell'impresa familiare

**■ In 12 anni ho lavorato a stretto contatto con 6 famiglie di imprenditori in diversi settori industriali - dall'automotive alle torri di raffreddamento, dagli arredamenti per campers e yachts ai mulini per la produzione delle farine, ai trasformatori elettrici - e non ho mai smesso di stupirmi della contraddizione che regolarmente va in scena tra la tensione tutta umana dell'imprenditore a "scrivere un'impresa" che segni nel più lungo tempo possibile il suo passaggio in questo mondo (l' "elisir di lunga vita") e le bombe innescate (più o meno consciamente) lungo il percorso, che presto o tardi ne possono pregiudicare la realizzazione**

In questa manciata di minuti che rubo al lettore cercherò di accendere i riflettori su quelle bombe, affinché tutti noi - imprenditori o professionisti che siamo - si possa disinnescarle prima che esplodano insieme alle imprese che abbiamo creato o contribuito a creare.

Capirete anche perché non potrò esimermi dal farlo in relazione al processo di internazionalizzazione che oramai da qualche decennio è passaggio obbligato per qualsiasi impresa per competere nel mondo globalizzato che conosciamo. 20 anni fa si andava a Vienna per gustare la Sacher Torte originale di Demel. Oggi si ordina via internet da tutto il mondo.

Perché è proprio nel processo di internazionalizzazione che l'imprenditore trascura spesso di considerare alcuni aspetti fondamentali, senza la coscienza dei quali non può traghettare l'impresa oltre quei confini, non solo geografici, ma temporali che vorrebbe idealmente infiniti.

### Quadro di riferimento

**"I**mpresa Familiare" è concetto esteso (anche FIAT in certa accezione è impresa familiare). Le esperienze che ho vissuto - e che in questo intervento cerco di sintetizzare - afferiscono ad un contesto omogeneo, pur non limitandosi ad esso, sul quale qui di seguito andiamo a zoomare.

Su poco più di 4.400.000 le imprese registrate in Italia (dati ISTAT all'ultimo aggiornamento del 2008), di cui il 95% ha meno di 10 addetti (ma rappresentano quasi il 50% dell'occupazione e il 33,3% del valore aggiunto), il 98% meno di 20 ed il 99,5% meno di 50. Dello 0,5% residuo, solo 3.500 imprese hanno più di 250 dipendenti (equivalenti però quasi al 20% dell'occupazione ed a poco meno del 30% del valore aggiunto).

Al di là del tecnicismo che definisce "Piccola" e "Media" Impresa (PMI) quelle che hanno, rispettivamente, meno di 50 e 250 dipendenti ovvero fatturano meno di 10 e 50 Milioni di EURO, nel quadro di questa breve chiacchierata si farà riferimento

alle circa 33.000 imprese del settore Industriale (escludendo quindi Costruzioni e Servizi, secondo la classificazione ISTAT) che hanno da 20 a 250 dipendenti.

È in questa dimensione, dunque, che, dopo una imprescindibile storia di successi domestici, l'imprenditore - coincidente, nella maggior parte dei casi, con la figura dell'Amministratore Delegato - si trova ad affrontare prima o poi, l'apertura degli orizzonti aziendali ai mercati internazionali.

È in questa dimensione che i nostri imprenditori sono avviluppati nella trappola psicologica più banale, eppure umanamente comprensibile, che ne condiziona tante scelte strategiche: l'idea che l'impresa sia una loro emanazione ed in quanto tale imperitura ed inseparabile dal nome della famiglia che la identifica.

La letteratura abbonda di case histories che certificano quanto ogni imprenditore saggio e lungimirante - la cui impresa affronti il giro di boa dei 250 dipendenti - dovrebbe avere fatto ricorso, invece, da più o meno tempo, a professionisti esterni del management, così come dovrebbe avere disegnato - se non avviato - un tempestivo passaggio generazionale.

### Evoluzione dell'industria familiare italiana

Pochi dati generali fotografano impietosamente la mortalità legata ai passaggi generazionali, in un'Italia in cui 9 imprese su 10 sono familiari (contro 6 su 10 di Germania o Francia), 1 impresa su 2 scompare alla seconda generazione e solo il 30%



La crescita dell'impresa familiare.



delle imprese sopravvissute vede la luce della terza generazione.

In termini di mero calendario, possiamo in maniera semplicistica ma di facile sintesi, fotografare lo sviluppo dell'imprenditoria familiare italiana in 3 cicli (il terzo dei quali è appena iniziato).

Per le imprese più longeve la prima tornata di fermenti imprenditoriali si colloca a ridosso del primo dopoguerra - come è d'altronde naturale che sia quando si apre un percorso di ricostruzione di un intero Paese - e si protrae fino a metà del '900 (1920 - 1950).

Il fenomeno si replica nel secondo dopoguerra, dando vita al secondo valzer di incipit imprenditoriali, mentre per il gruppo degli "anziani" la regia passa alla seconda generazione (1950 - 2000).

Il decennio 2000 - 2010 è quindi interamente attraversato dall'ondata di passaggi generazionali relativi ai sopravvissuti del primo e del secondo cluster di aziende. In ritardo peraltro di almeno 10 anni rispetto a quanto natura avrebbe voluto. Più della metà degli imprenditori attivi nel 2006 aveva tra 60 e 85 anni!

"Mamme Chicce" di natura per il solo fatto di essere italiani, spesso sorpresi tardivamente dalla scoperta che la capacità di "fare impresa" non si trasmette ereditariamente, molti imprenditori non hanno saputo mollare per tempo il timone del comando e consegnare la "propria creatura" nelle mani di managers esterni che

ne garantissero in maniera professionale il traghettamento fuori da un guado dalle acque particolarmente agitate, soprattutto in chiusura di decennio. Fenomeno umanamente comprensibile ma economicamente insostenibile.

Il tema dell'internazionalizzazione non trova spazio - se non in casi eccezionali - nel ventaglio di opzioni di chi ha fatto impresa familiare fino al secondo dopoguerra, impegnato come era a plasmare la propria creatura per il mercato domestico. L'internazionalizzazione entra, invece, di prepotenza nelle agende dei Consigli di Amministrazione nella seconda metà del '900, trasformandosi da iniziale opzione di sviluppo del business a vera e propria strategia di sopravvivenza.

Lo sviluppo delle tecnologie e l'accelerazione impressa al modo di fare business che ha investito il mondo dagli anni '80 in poi, non ha certo facilitato la digestione del tema "internazionalizzazione" ad imprenditori che negli anni '90 avevano tra i 50 ed i 75 anni, mentre quei figli, che spesso in maniera poco preparata li avrebbero sostituiti di lì ad una decina d'anni - a 20, 30 o 40 anni di età - ben poco incidono sulle strategie d'impresa. Nei casi di precoce dedizione all'impresa di famiglia, i giovani Consiglieri di Amministrazione erano frenati dalla scarsa delega operativa e dal gap culturale (a loro favore) rispetto a genitori digiuni di informatica.

L'internazionalizzazione è a tutti gli effetti una decisione strategica

L'imprenditore di prima generazione è certamente uomo di prodotto, meno di

mercato. E per il "suo" prodotto è pronto - anche a discapito della necessaria prudenza del calcolo economico - ad attivare tutte le energie aziendali affinché esso raggiunga l'eccellenza. In quale mercato venga poi collocato è un falso problema per questo artigiano, forte com'è della convinzione che il "suo" prodotto si venda indipendentemente dal set geografico - culturale. Ovvero che il successo tributogli in patria non possa non essere replicato anche sullo scacchiere internazionale, apportando solo marginali modifiche alla "italianità" della sua impresa.

Ed ecco un veloce lifting vitaminico all'Ufficio Commerciale e l'illusione della facile internazionalizzazione è servita.

Poco importa se le lingue di commercio che si dovrebbero usare nei Paesi - obiettivo, non sono così note al novello Responsabile Export, ignaro, come il suo mandante, di quante insospettabili porte aprirebbero



**BREVE STORIA**

La tradizione artigianale è stata la base per il rilancio delle piccole imprese, ma furono determinanti i cambiamenti tecnologici e di mercato. La tecnologia ha ridotto le distanze geografiche e conseguentemente le diseconomie legate alla distanza, l'elettronica limitò la convenienza del ciclo di produzione integrato. Il mercato si trasformò da beni di

consumo standardizzati a beni su misura in conseguenza di livelli di reddito ridondanti. Queste condizioni premiavano la produzione su scala minore e quindi la flessibilità nell'uso del capitale e del lavoro tipica delle piccole imprese le quali potevano specializzarsi su determinati tipi di lavorazione. Questo modello è rappre-

sentato prevalentemente dai distretti industriali basati fondamentalmente sull'esistenza di tradizioni locali che incoraggiano la micro-imprenditorialità. In generale le piccole e medie imprese italiane sono abbastanza efficienti, competitive, dinamiche e creative, ma non possono costituire l'assetto industriale italiano.



la conoscenza profonda di una lingua e della cultura di un Paese straniero.

La trappola della lingua inglese considerata erroneamente lingua universale per fare business ha mietuto e continua a mietere vittime. Il business è da sempre e continua ad essere un incontro tra persone e le relative lingue e culture; è buona norma parlare, quando invitati, la lingua di chi ci ospita se si vuole lasciare un ricordo piacevole e duraturo.

A ciò si aggiungano sommarie traduzioni di materiale promozionale, spesso affidate in tutta fretta - come le incompetenze linguistiche degli Uffici limitrofi - alla buona volontà della stessa forza commerciale interna, ed il Responsabile Export è velocemente saturato da attività che ne minano definitivamente la lucidità operativa, oltre che il più fondamentale commitment alla causa aziendale.

La diversificazione di mercato, come quella di prodotto, è a tutti gli effetti una decisione strategica e come tale va trattata. Leggerla come un'opzione discrezionale, sottostimarne le implicazioni formative e la relativa portata può mettere in ginocchio, in pochissimi anni, anche l'azienda più sana.

### **Prima della sua impresa, l'imprenditore deve internazionalizzare sé stesso**

**C**apita a volte che un'opportunità di internazionalizzazione, una parte di un processo di internazionalizzazione non procedente dalla maturazione personale dell'imprenditore, venga presentata come opportunità da un soggetto terzo (un Responsabile Commerciale particolarmente attivo, un Consulente, un Consigliere di Amministrazione,...).

Così capita che all'imprenditore distratto si presenti la nuova avventura minimizzando i costi, che si vogliono generati solo in forma direttamente proporzionale all'attività commerciale a maggior raggio chilometrico. Trascurando, quindi,

Oggi e domani



**“Umano è, al pari, il capitale sul quale deve concentrarsi principalmente l'investimento che un processo di internazionalizzazione richiede all'impresa a tutti i livelli.”**



Ieri e oggi

sa e si può presentare secondo molteplici sfaccettature.

Anche con prodotti dall'indiscusso vantaggio competitivo, il livello di prezzo di ingresso su un mercato estero è sempre caratterizzato da una fase iniziale "scontata" rispetto all'usuale livello stabilizzatosi sul mercato domestico. Questo minor prezzo di vendita va messo a budget (per una durata indicativa di 12-24 mesi) e può anche comportare minori prezzi dell'ordine delle decine di punti percentuali (10-20%) su quel nuovo mercato, rispetto a quanto praticato in casa propria.

In un mercato caratterizzato da dinamiche commerciali regolari, si tratta in parte di un "biglietto di ingresso", di uno sconto - promozione di cui il fornitore appena sbarcato sul suolo straniero deve farsi carico per invogliare il nuovo pubblico al suo prodotto. In parte serve ad accattivarsi (ovvero finanziare) il canale di vendita selezionato per quel Paese, sia esso agente, distributore, importatore o la stessa filiale diretta durante la fase di start-up (che - indigeribile informazione per il frettoloso imprenditore - può durare qualche anno, prima di generare utili).

Il mondo è grande ma le risorse d'impresa sono per definizione "finite". Anche all'imprenditore più impegnato nel processo di internazionalizzazione, la fretta può prendere la mano, inducendolo ad esporsi contemporaneamente su troppi scacchieri, senza avere adeguatamente strutturato le risorse coinvolte nell'operazione.

Per una internazionalizzazione sostenibile è fondamentale limitarsi inizialmente alla definizione di pochi Paesi target e relativi canali di entrata (agente, distributo-

colpevolmente di considerare il costo di trasformazione complessiva della cultura aziendale, non solo a livello commerciale (a cui abbiamo accennato prima), ma a tutti i livelli d'impresa.

L'internazionalizzazione di successo presuppone che l'azienda si sia culturalmente "cambiata d'abito". Pur essendo naturale che le prime riflessioni strategiche si avvino in relazione ad aspetti commerciali, l'imprenditore virtuoso deve avere anzitempo abbracciato e permeato la sua visione strategica dell'internazionalizzazione, quale processo che dall'attività commerciale possa, anzi debba, generare opportunità a tutti i livelli: logistica, acquisti, ingegneria e quant'altro possibile.

La disponibilità di capitale umano preparato, l'impegno aziendale trasversale a tutte le funzioni ed il commitment senza compromessi di chi del Progetto di Internazionalizzazione si fa portatore e artefice, non sono condizioni discutibili per il successo di una seria strategia di internazionalizzazione.

Rendersi miopi, focalizzando l'attenzione sui soli temi commerciali, inducendo nell'imprenditore distratto l'illusione che l'internazionalizzazione possa generare risultati di breve periodo, può riservare sorprese molto amare.

La fretta non può coniugarsi ad una seria strategia di internazionalizzazione

La chimera dei facili successi ha sull'imprenditore impreparato, chimè, molta pre-

re, importatore, joint-venture, filiale diretta), invece di lanciarsi a macchia d'olio con una pleora di "corrispondenti esteri" senza distinzioni, che in breve tempo satureranno le risorse aziendali.

La trappola origina dall'iniziale euforia (generalmente dei primi 12/18 mesi) derivante dal successo del proprio prodotto presso il nuovo popolo, condito dalla risolta incertezza dell'apprezzamento. Questo induce a replicare il "piacere" - che si rivelerà ahimè di breve termine - più volte che sia possibile, ovvero in più Paesi possibili, distraendo risorse in maniera disorganizzata e pericolosa, invece di perseverare in maniera focalizzata nel perfezionamento del proprio insediamento.

Avviene così che all'occhio veloce di un Amministratore Delegato troppo impegnato, sfugga che risultati apparentemente buoni di vendita sul medio termine nascondano - come nel gioco delle tre carte - la periodica alternanza dei Paesi che compongono il fatturato aggregato.

Anche in questo caso la fretta che caratterizza lo stile di fare impresa dei tanti nuovi imprenditori che nell'ultimo decennio hanno sostituito la precedente generazione per la prima o seconda volta, ha contribuito non poco alla definizione del dato di mortalità aziendale postpassaggio ge-

nerazionale (50% al primo round, 70% al secondo).

Non voglia mai l'imprenditore dimenticare che il posizionamento di mercato guadagnato sul suolo domestico è tutto da costruire ex-novo sul mercato estero e varia da mercato a mercato. Nessuno dei fattori competitivi che rendono il prodotto vincente in casa propria - nemmeno il brand, nella sua apparente immaterialità - sono esportabili one-to-one in un processo di espansione sui mercati internazionali.

### Conclusioni

**I**n conclusione, l'anima vera, l'essenza del successo o meno di un processo di internazionalizzazione, nel contesto dell'impresa familiare di cui abbiamo discusso al difficile compiersi di questo decennio, è quella squisitamente umana.

Umana è la trasformazione che investe prima di tutti l'imprenditore che avvia (non potendovi sfuggire) un processo di internazionalizzazione della propria impresa ed umane sono le debolezze, i timori e le ingenuità nelle quali è facile che si possa perdere il suo operato.

Umano è, al pari, il capitale sul quale deve concentrarsi principalmente l'investimento che un processo di internaziona-

lizzazione richiede all'impresa a tutti i livelli. Solo così è possibile gestire lo sviluppo con successo.

Per tutti gli aspetti tecnici sulla internazionalizzazione d'impresa abbondano consulenti, esperti e letteratura a supporto di una buona se non ottima esecuzione.

Ma nessun manuale, nè professionista alcuno potranno contribuire al successo dell'internazionalizzazione dell'impresa familiare di piccola e media dimensione, se l'imprenditore - che nell'ipotesi iniziale, in qualità di Amministratore, esercita sostanzialmente da solo tutto il necessario potere - non ha subito in primis una trasformazione personale che lo abbia sintonizzato sulla lunghezza d'onda internazionale e che gli permetta di imprimere la necessaria crescita culturale all'impresa tutta, fintanto che essa sia di lui emanazione rilevante.

**Alessandro Scaglione**

Ingegnere Gestionale  
Dirigente di Medie Aziende  
alessandro.scaglione@tin.it

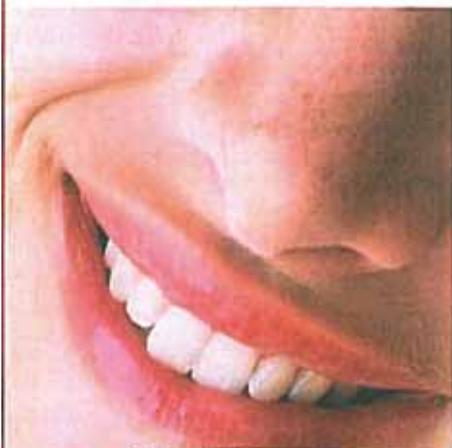
**Roberto Granatelli**

Direttore Federmanager Torino  
Legale giuslavorista

## 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



# La dichiarazione dei redditi 2011 Modello 730 e Unico

**A seguito delle recenti novità in materia tributaria e al fine di garantire la massima qualità del servizio si è reso necessario introdurre alcune novità organizzative per consentire agli OPERATORI di redigere correttamente le dichiarazioni dei redditi 2011, Modello 730 e UNICO**

## A) VISURE CATASTALI

**A**i proprietari degli immobili siti sul territorio nazionale si ricorda che in occasione della prossima denuncia dei redditi sarà necessario calcolare l'IMU - Imposta Municipale Unica. La nuova tassa è stata introdotta a partire dal 2012 ed ha sostituito l'Irpef sui redditi fondiari e l'ICI.

Per determinare l'IMU è imprescindibile calcolare il valore catastale dell'immobile partendo dalla rendita catastale aggiornata. La rendita catastale è un dato reperibile dalla visura catastale.

Coloro che intendono avvalersi del servizio di assistenza 730 svolto presso la nostra sede, sono invitati ad esibire agli OPERATORI una copia recente delle visure catastali degli immobili oggetto di denuncia e il calcolo del tributo.

Su richiesta degli interessati, l'Associazione si renderà anche disponibile, a titolo oneroso, a produrre direttamente le suddette visure catastali.

## B) VISURE CATASTALI E ATTI DETRAZIONE IRPEF DEL 36%

**I**l Decreto Sviluppo (Dl 70/2011) a partire dal 14 maggio 2011 prevede che non sia più necessario trasmettere la comunicazione preventiva di inizio lavori al Centro Operativo di Pescara.

Coloro che sono interessati da lavori di ristrutturazione e che intendono godere della detrazione Irpef del 36%, nella dichiarazione dei redditi dovranno indicare i dati catastali identificativi dell'immobile e, se i lavori sono effettuati dal detentore, gli estremi di registrazione dell'atto che ne costituisce titolo (ad esempio del contratto di comodato o di locazione).

Gli Associati, così come richiesto per il pagamento dell'IMU di cui al punto A), sono invitati a presentare agli OPERATORI

la documentazione contenente i dati catastali dell'immobile e gli estremi della registrazione dell'atto.

## C) IMU - DETRAZIONE ABITAZIONE PRINCIPALE

**P**er beneficiare delle agevolazioni IMU per la prima casa, gli Associati dovranno indicare agli OPERATORI quale immobile rientra nel caso di abitazione principale.

Si sottolinea che, diversamente da quanto accadeva per l'ICI, in cui il requisito della residenza anagrafica per l'immobile adibito ad abitazione principale era solo un parametro presuntivo, ora, per il pagamento dell'IMU relativa all'abitazione principale, dovranno sussistere entrambi i seguenti requisiti:

- che sia dimora abituale del contribuente;
- che sia la residenza anagrafica del contribuente.

Esempio: non sarà più possibile, pertanto, considerare come prime case o abitazioni principali le case ubicate nei comuni di villeggiatura, ove molti decidevano di posizionare la propria residenza formale ma in effetti fittizia.

## D) IMPOSTA SUGLI IMMOBILI SITUATI ALL'ESTERO

**A** decorrere dal 2011, sul valore degli immobili posseduti all'estero a qualunque titolo, per uso abitativo, per investimento o altro, verrà applicata una imposta.

Gli Assistiti che rientrano nel presente caso, proprietari di immobili ubicati all'estero ovvero titolari di altri diritti reali, dovranno indicare agli OPERATORI il valore dell'immobile, che è costituito dal costo risultante in atto o da contratti e, in mancanza, dal valore di mercato rilevabile nel luogo in cui è situato l'immobile.

Essi dovranno, altresì, indicare agli OPERATORI l'importo di eventuali imposte patrimoniali versate sull'immobile nello stato in cui si trova, le quali saranno considerate credito d'imposta.

## E) IMPOSTA SULLE ATTIVITÀ FINANZIARIE DETENUTE ALL'ESTERO

**A** decorrere dal 2011, sul valore delle attività finanziarie detenute all'estero verrà applicata una imposta.

Gli Assistiti che rientrano nel presente caso, analogamente a quanto indicato al punto D) dovranno indicare agli OPERATORI il valore delle attività finanziarie, che è costituito dal valore di mercato al termine di ciascun anno solare nel luogo in cui sono detenute le attività finanziarie. A tale riguardo, si precisa che sarà utile produrre la documentazione dell'intermediario estero ed evidenziare il valore nominale e di rimborso.

Analogamente a quanto previsto al precedente punto D), spetta un credito di imposta pari all'ammontare dell'eventuale imposta patrimoniale versata nello Stato estero in cui sono detenute le attività e, pertanto, dovrà essere esibita agli OPERATORI la documentazione relativa.

L'Associazione, unitamente agli OPERATORI, rimane a disposizione per qualsiasi chiarimento e supporto.

Si precisa, inoltre, che non è ancora in corso, da parte dell'Amministrazione Finanziaria, l'emanazione di circolari e chiarimenti in merito a tutta la materia.

**Roberto Granatelli  
Tina Ferretti**



# Documenti per la compilazione del MOD.730/2012 o del MOD. UNICO/2012

- Modello CUD 2012 (pensione o lavoro dipendente) redditi 2011;
- Dati del datore di lavoro che effettuerà il conguaglio, se diverso da colui che ha redatto il CUD 2012.
- Altri redditi (Certificazione dei compensi di lavoro autonomo non derivanti da attività professionale, redditi da capitale, ecc...);
- Atti di acquisto/cessione di immobili e terreni;
- **Visure catastali di tutti gli immobili e terreni posseduti (necessarie anche per inserire le ristrutturazioni con agevolazione del 36% con inizio lavori oltre il 14 maggio 2011);**
- Destinazione degli immobili e relative variazioni effettuate durante l'anno;
- Documenti che attestino l'esistenza di diritti reali di godimento su beni immobili (diritto di abitazione, usufrutto, ecc.)
- Contratti di affitto e/o canoni di affitto annui specificati per immobile locato;
- Codice fiscale del coniuge, dei figli e di eventuali altri familiari a carico;
- Eventuale variazione dei familiari a carico, avvenuta nel corso del 2010;
- Variazioni di residenza con decorrenza;
- Copia dichiarazione Unico 2011 o 730/2011;
- Modelli F24 relativi agli acconti IRPEF 2011, Cedolare Secca e F24 di compensazione degli eventuali crediti dell'anno precedente;
- Attestazioni di versamento ICI effettuate nel 2011;
- Spese mediche sostenute nell'anno 2011 (dal 2010 l'acquisto di farmaci è detraibile al 19% solo se documentato da fattura o scontrino parlante in cui devono essere indicati la natura, qualità e quantità del farmaco, nonché il codice fiscale del contribuente (che non può essere scritto a mano). La detrazione non spetta per l'acquisto di "parafarmaci". Non saranno, pertanto, presi in considerazione documenti che non rispettino tutti i requisiti);
- Spese mediche sostenute per familiari non a carico esclusivamente per patologie esenti;
- Spese sanitarie sostenute per disabili:
  - per i mezzi necessari all'accompagnamento, deambulazione, locomozione e sollevamento;
  - per i sussidi tecnici e informatici che facilitano l'autosufficienza e l'integrazione
- Spese per acquisto di veicoli per disabili;
- Spese sostenute nel 2011 per l'acquisto di cani guida;
- Spese sostenute nel 2011 per l'assistenza personale dei soggetti non autosufficienti, ricevuta firmata e rilasciata dall'addetto all'assistenza, contenente estremi anagrafici e C.F. del soggetto che effettua il pagamento e di quello che presta l'assistenza o Modello CUD consegnato a chi presta l'assistenza;
- Atto di mutuo ipotecario, atto di acquisto abitazione principale, attestazione di pagamento degli interessi passivi su mutui ipotecari pagati nel 2011, elenco intestatari del mutuo;
- Quietanze di pagamento degli interessi passivi riferiti a mutui stipulati prima del 1993 per acquisti di immobili diversi dalle abitazioni principali;
- Quietanze di pagamento degli interessi passivi riferiti a mutui contratti nel 1997 per ristrutturazioni edilizie;
- Quietanze di pagamento degli interessi passivi riferiti a mutui contratti per la costruzione e ristrutturazione dell'abitazione principale a partire dall'anno 2008;
- Polizze e quietanze di pagamento di premi per polizze vita, infortuni, rischio di morte e invalidità permanente anno 2011;
- Ricevute per tasse scolastiche sostenute nel 2011;
- Spese funebri sostenute nel corso del 2011 per familiari (a carico e non);
- Spese per attività sportive praticate da ragazzi di età compresa tra 5-18 anni sostenute nel 2011, con relativa ricevuta e quietanza di pagamento o bollettino postale, contenente i dati anagrafici del praticante l'attività sportiva e il C.F. del soggetto che effettua il pagamento, e i dati dei soggetti che hanno reso la prestazione;
- Spese di intermediazione immobiliare sostenute nel 2011 per l'acquisto dell'unità immobiliare adibita ad abitazione principale;
- Spese per canoni di locazione sostenute nel 2011 da studenti universitari fuori sede, documentate da ricevuta;

## **Altre spese detraibili:**

- Erogazioni liberali sostenute nel 2011 a favore di:
  - Movimenti e partiti politici;
  - Onlus;
  - Società sportive dilettantistiche;
  - Società di mutuo soccorso;
  - Associazioni di promozione sociale;
  - Biennale di Venezia;
  - Attività culturali ed artistiche;
  - Enti dello spettacolo;
  - Fondazioni operanti nel settore musicale;
  - istituti scolastici di qualunque ordine e grado;
- Spese relative a beni soggetti a regime vincolistico (spese obbligatorie sostenute per la conservazione di tali beni);
- Spese veterinarie sostenute nel 2011 per animali domestici;
- Spese sostenute dai sordi per i servizi di interpretariato;

prosegue >



prosegue >

- Contributi versati per il riscatto del corso di laurea dei familiari a carico;
- Spese sostenute nel 2011 per il pagamento di rette relative alla frequenza di asili nido con relative ricevute di pagamento;
- Ricevute versamento contributi previdenziali e assistenziali obbligatori, effettuati nel 2011 a favore di INPS, ENASARCO, ENPAM, CASSE DI PREVIDENZA;
- Quietanze di pagamento assicurazione RCA dell'auto (Pagate nel 2011)
- Assegni periodici corrisposti nel 2011 al coniuge legalmente separato (come da sentenza da produrre e documentazione attestante il versamento) e codice fiscale del coniuge, (si precisa che il versamento effettuato una tantum non è deducibile);
- Contributi pagati per Colf, Baby Sitter e Badanti nel corso del 2011;
- Contributi ed erogazioni a favore di istituzioni religiose;
- Spese mediche e di assistenza specifica necessarie nei casi di grave e permanente invalidità o menomazione sostenuta per familiari a carico e non:
  - Assistenza infermieristica e riabilitativa;
  - Personale addetto all'assistenza di base o operatore tecnico esclusivamente dedicato all'assistenza diretta della persona;
  - Personale di coordinamento delle attività assistenziali di nucleo;
  - Personale in possesso della qualifica di educatore professionale;
  - Personale qualificato addetto ad attività di animazione e/o terapia occupazionale;

#### **Altri oneri deducibili**

- Contributi versati a fondi integrativi del servizio sanitario nazionale;
- Contributi, donazioni e oblazioni erogate alle organizzazioni ONG riconosciute idonee che operano nel campo della cooperazione con i paesi in via di sviluppo;
- Erogazioni liberali in denaro o in natura a favore delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS);
- Erogazioni liberali in denaro a favore di enti universitari, di ricerca pubblica e vigilati, nonché degli enti parco regionali e nazionali;
- Spese sostenute nel 2011 per l'adozione di minori stranieri
- Quietanze di pagamento contributi per la previdenza complementare e contributi volontari relativi all'anno 2010;
- Quietanze di pagamento contributi versati per familiari a carico;
- Documenti per agevolazione 36% negli interventi di ristrutturazione avvenuti nel 2010 o in anni precedenti:
  - comunicazione inviata al centro operativo di Pescara per i lavori iniziati prima del 14 maggio 2011;
  - fatture interventi;
  - ricevute dei pagamenti "bonifico 36%";
  - da quest'anno è obbligatorio segnalare i dati catastali riferiti all'immobile oggetto dell'intervento di ristrutturazione, si richiede per tanto di fornire tali dati;
  - in caso di spese di ristrutturazioni effettuate dal condominio occorre la documentazione predisposta dall'amministratore.

#### **Oneri per i quali è riconosciuta la detrazione di imposta del 20%:**

- spese per l'acquisto di mobili, elettrodomestici, TV, computer sostenute nell'anno 2009 finalizzate all'arredo di abitazioni ristrutturate.
- spese per le quali è riconosciuta una detrazione d'imposta del 55%:
  - riqualificazione energetica di edifici esistenti;
  - interventi sull'involucro degli edifici esistenti;
  - installazione di pannelli solari;
  - sostituzione di impianti di climatizzazione invernale.

#### **Documenti necessari:**

- fatture interventi (con indicazione del costo della manodopera per le fatture emesse prima del 14 maggio 2011);
- bonifici che attestano il pagamento;
- l'asseverazione del tecnico abilitato;
- l'attestato di certificazione energetica o l'attestato di qualificazione energetica;
- ricevuta invio telematico all'Enea della certificazione energetica con l'attestato di qualificazione energetica

#### **Affitti pagati nel 2011 su contratti per abitazione principale da contribuenti che si trovano nei seguenti casi:**

- hanno stipulato o rinnovato il contratto in base alla legge che disciplina le locazioni di immobili ad uso abitativo (legge 9 dicembre 1998 n. 431);
- hanno stipulato o rinnovato contratti c.d. convenzionali (legge 9 dicembre 1998 n. 431 art. 2 comma 3 e art. 4 commi 2 e 3);
- hanno tra i 20 e i 30 anni e hanno stipulato un contratto di locazione agevolata (legge 9 dicembre 1998 n. 431)
- Affitti pagati nel 2011 da lavoratori dipendenti che trasferiscono la residenza per motivi di lavoro;

#### **Numero di telefono;**

#### **Copia del documento di identità in corso di validità.**

# Dallo sviluppo delle PMI il volano per la crescita

Renato Cuselli

“**C**’è un cuore pulsante dello sviluppo su cui si regge il volo del calabrone Italia, che occorre rispettare e saper alimentare”.

Renato Cuselli, presidente di Fondirigenti e dell’Associazione Management Club, ha utilizzato un’immagine letteraria, che fa da titolo a un interessante saggio del politologo e Accademico dei Lincei, Giacomo Becattini, per evidenziare e far capire come la parte core, il nocciolo duro della nostra economia continui a essere rappresentato dal fitto tessuto di piccole e medie imprese che hanno saputo reggere allo tsunami della crisi.

Il Progetto di sostegno allo sviluppo della piccola industria, che vede Fondirigenti impegnata in primo piano insieme a Confindustria e a Federmanager, parte da questa consapevolezza, che il sociologo Luciano Gallino definisce con un neologismo “finanzcapitalismo”. Il progetto ambizioso, che si svilupperà nel prossimo triennio, intende favorire la fruizione di interventi formativi da parte di quelle imprese che hanno bisogno di investire in cultura manageriale per stare sul mercato e affrontare tutte le criticità del tempo presente. “In particolare – ha spiegato Cuselli – il progetto consentirà non solamente di far convergere tutte le iniziative già promosse da Fondirigenti che si rivolgono ai dirigenti occupati, ma anche quelle relative a coloro che hanno perso il lavoro in questi anni difficili. La nostra attenzione – ha proseguito il presidente di Fondirigenti – si è rivolta anche ai quadri apicali e ai giovani che si stanno facendo apprezzare per la spinta propulsiva e le grandi potenzialità che sanno esprimere”.

Produttività, innovazione tecnologica, internazionalizzazione, alleanze e finanza strategica sono gli ambiti di intervento. La dimensione territoriale giocherà un ruolo decisivo. Oltre alla collaborazione delle strutture di servizio dei soci, come SFC e Federmanager Academy, l’iniziativa si avvarrà di interlocutori esterni. “L’incidenza del progetto “Leonardo” finanziato dalla Unione Europea, che ha analizzato diversi modelli di intervento mettendo a confronto tradizioni e culture del lavoro e che ha tenuto conto di misure specifiche, come la flexsecurity, oggi al centro del dibattito politico – ha concluso Cuselli – fanno comprendere il livello di coinvolgimento di un’iniziativa coniugata al futuro”.

**Renato Cuselli**

Presidente Federmanager Torino, Fondirigenti e Associazione Management Club



## DIAMO SPAZIO ALLA CULTURA DEL FARE.

*“Non ci può essere vento favorevole, per il marinaio che non sa dove andare”.*

Ho voluto fare riferimento all’antica saggezza di Seneca nel mio discorso di insediamento per porre l’accento su due connotazioni essenziali: la coerenza nell’indicazione degli obiettivi strategici e il peso che deve avere la “cultura del fare”. La complessità del contesto sociale e politico in cui siamo immersi non ammette tentennamenti. Ogni priorità va scandita con chiarezza. Il primo obiettivo che si pone dinanzi al triennio che si è aperto riguarda il rinnovo del Contratto. La scadenza è fissata per il 2013, dobbiamo però arrivare preparati, in modo da affrontare ogni criticità con equilibrio e consapevolezza.



**Giorgio Ambrogioni**

Presidente Federmanager





## Fondazione IDI, sul territorio

■ **La Fondazione IDI ha sempre sostenuto l'importanza di "fare rete" nell'ottica di avviare un processo di progettazione partecipata con gli Enti locali Confapi e Federmanager e consentire lo sviluppo di iniziative strategiche rispondenti alle specifiche esigenze settoriali e geografiche dei nostri utenti**

**P**er raggiungere l'obiettivo, abbiamo avviato un dialogo con le strutture territoriali, per definire e condividere un piano programmatico delle attività volto a promuovere l'aggiornamento degli standard professionali dei dirigenti e quadri delle PMI, convinti dell'importanza della formazione quale strumento per il miglioramento della gestione delle imprese. Il confronto con le strutture locali Confapi e Federmanager ha portato all'elaborazione di un format di progetto di azioni promozionali condivise, in un'ottica di marketing territoriale, per rafforzare la visibilità del nostro Istituto e consentire, attraverso il raccordo tra domanda e offerta formativa, l'attivazione di corsi di fuori della sede di Milano.

Il riscontro, in termini di partecipazione al progetto, da parte delle strutture locali, è stato più che soddisfacente, soprattutto per le province di Varese, Padova, Asti, Alessandria e Torino. Ogni territorio, considerate le sue peculiarità e il suo bacino di utenza, ha messo in campo diversi strumenti di promozione, dalla realizzazione di convegni su temi strategici per le PMI, alla partecipazione ad eventi fieristici relativi alla formazione, orientamento e lavoro, a visite dirette alle aziende, alla rec-

lizzazione di indagini territoriali e settoriali. Per quest'ultimo aspetto è da segnalare il progetto "IDI a supporto dello sviluppo delle competenze manageriali", avviato, ad inizio anno, dal Centro Servizi PMI in collaborazione con le associazioni Confapi e Federmanager dell'Emilia Romagna con l'obiettivo di analizzare le pratiche di lavoro manageriale di dirigenti e quadri superiori nei territori di Bologna, Modena e Reggio Emilia, nonché rilevarne i fabbisogni formativi al fine di erogare sul territorio regionale programmi di alta specializzazione in linea con le esigenze delle realtà coinvolte.

I risultati delle azioni intraprese hanno consentito l'avvio di numerose iniziative formative all'interno di Cataloghi specificamente elaborati sulla base dei concreti bisogni formativi rilevati dalle singole realtà locali. Per citare qualche esempio al proposito: la provincia di Padova ha predisposto, con il supporto del Gruppo Imprenditrici Confapi e del Gruppo Giovani Imprenditori, due percorsi formativi relativi ai temi di valorizzazione delle competenze trasversali nella vita professionale e di manage-

“

**Il confronto con le strutture locali Confapi e Federmanager ha portato all'elaborazione di un format di progetto di azioni promozionali condivise, in un'ottica di marketing territoriale..**

”

ment per le PMI. La provincia di Roma ha presentato un percorso dal titolo S.P.Q.R. Management, con approfondimenti sulle tematiche relative alla Strategia, Pianificazione, Qualità e Risk Management. Anche la provincia di Alessandria si è proposta al territorio, con iniziative relative alla gestione della produzione e dei processi industriali, contabilità industriale e costo di prodotto/commissa, gestione dei conflitti e tecniche di negoziazione. Numerose altre iniziative sono in fase di avvio, per i prossimi mesi. Sul sito della Fondazione IDI [www.fondazioneidi.it](http://www.fondazioneidi.it), è disponibile un'area specifica dedicata alla formazione sul territorio in cui è possibile consultare tutti i corsi periodicamente attivati nelle diverse province italiane.

Le azioni finora intraprese dalla Fondazione IDI sono un primo passo per affrontare la complessità del territorio, attraverso forme di partecipazione e concertazione strutturata, volte a favorire una strategia condivisa d'azione sul territorio con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo imprenditoriale attraverso la formazione e la diffusione di una cultura d'impresa.

PDL n. 176 "Norme in materia di discipline bio-naturali" e PDL n. 221 "Modalità di esercizio delle medicine complementari da parte dei medici e odontoiatri, dei medici veterinari e dei farmacisti"

# Consultazione on-line del 5 Marzo 2012 - 4<sup>a</sup> commissione Consiglio regionale del Piemonte

■ **PDL n. 176 "Norme in materia di discipline bio-naturali" e PDL n. 221 "Modalità di esercizio delle medicine complementari da parte dei medici e odontoiatri, dei medici veterinari e dei farmacisti"**



osservazioni della CIDA Piemonte.

L'Unione Regionale CIDA del Piemonte vede con favore una regolamentazione a livello regionale delle medicine complementari che rappresentino pensieri medici anche molto antichi, da sempre utilizzati nelle diverse tradizioni popolari. Nel recente passato esse si sono evolute a fianco della medicina moderna. Ancorché la medicina accademica costituisca il pensiero medico istituzionale e come tale venga adottato dal Servizio sanitario nazionale, le medicine complementari sono sempre più utilizzate dai cittadini che ricercano per la cura della propria salute soluzioni terapeutiche più ampie rispetto a quelle offerte dalla sola medicina accademica.

Molti medici esperti nelle medicine complementari si sono adoperati, particolarmente negli ultimi venti anni, per promuovere l'integrazione di tali discipline con la medicina accademica, cosicché il modello terapeutico della medicina integrata è al giorno d'oggi sempre più proposto, non solo dai cultori della materia, ma anche da un numero crescente di organizzazioni della salute e di Servizi sanitari sia in Europa che nei Paesi extraeuropei.

In Italia, nonostante l'ampia mobilitazione degli operatori, il coinvolgimento delle forze politiche e l'elaborazione negli ultimi anni di diversi progetti di legge volti a disciplinare questa materia, il percorso che mira al riconoscimento legislativo delle

medicine complementari non è ancora approdato a risultati concreti.

In assenza di una regolamentazione nazionale, molte iniziative normative per il settore sono state promosse da alcune Regioni. Esse riguardano soprattutto l'inserimento nei piani sanitari regionali di capitoli dedicati alle medicine complementari, alle attività di formazione e informazione e, in alcuni casi, l'approvazione di leggi regionali rivolte agli operatori non medici.

È maturo dunque il momento di arrivare a definire anche in Piemonte una normativa sull'argomento. Una richiesta, questa, che viene in primo luogo dai cittadini, dai pazienti che sempre più numerosi fanno sentire la loro voce e che vogliono dare corpo a una istanza che non tollera più di rimanere inascoltata e a cui i progetti di legge intendono rispondere in modo positivo.

Nel condividere, nelle loro linee generali, le disposizioni contenute nei disegni di legge regionali presentati si evidenzia che, a parere dell'Unione Regionale CIDA, andrebbe regolamentato in modo più dettagliato il capitolo relativo alla formazione.

I corsi di formazione per il rilascio del diploma di esperto in medicine complementari dovrebbero avere i seguenti requisiti:

1. la durata dei corsi non dovrebbe essere inferiore a tre anni, per un numero di ore complessivo specifico per ciascun indirizzo, ma comunque non inferiore a 400 ore;



2. per l'iscrizione ai corsi andrebbe richiesta la laurea in medicina e chirurgia o la laurea in odontoiatria o la laurea in medicina veterinaria;

Un'apposita Commissione per la formazione dovrebbe:

a) esprimere un parere obbligatorio sui criteri per l'adozione degli ordinamenti didattici nonché dei programmi e dei contenuti dei corsi di formazione per il rilascio del diploma di esperto in medicine complementari;

b) esprimere un parere obbligatorio sulle qualifiche professionali necessarie per la scelta dei coordinatori didattici e dei docenti dei corsi di studio svolti dalle università statali e non statali, e dagli istituti di formazione pubblici e privati, nonché sulle modalità di accreditamento per l'iscrizione ad appositi registri, fermo restando che possono essere accreditati anche docenti stranieri che documentano una comprovata esperienza nella materia e nell'insegnamento;

c) esprimere un parere obbligatorio sui criteri per la tenuta del registro dei docenti;

d) esprimere un parere obbligatorio sui criteri per la tenuta dei registri degli istituti di formazione pubblici e privati accreditati;

e) esprimere un parere obbligatorio per l'accREDITAMENTO delle strutture del Servizio sanitario nazionale e degli istituti di formazione pubblici e privati.

La Commissione per la formazione dovrebbe definire, altresì, criteri di valutazione dei titoli posseduti ai fini del riconoscimento dei titoli conseguiti, sia in Italia sia nei Paesi membri dell'Unione europea e in Paesi terzi, e, limitatamente ai titoli conseguiti in Italia, di quelli conseguiti nei quattro anni successivi alla medesima data, ai fini dell'equipollenza del titolo di studio posseduto al diploma di esperto nella medicina complementare per la quale si è conseguito il titolo.

**Edoardo Benedicenti**  
Il Presidente



## **PREMIO “FEDERMANAGER TORINO” 2012**

*per Tesi di Laurea Specialistica / Magistrale*

*della Facoltà di Economia dell’Università degli Studi di Torino*

- 1) Federmanager Torino bandisce un concorso per il conferimento di un premio per tesi di ricerca con l’obiettivo di stimolare la ricerca e gli studi sulle materie di interesse per Dirigenti e Manager dell’Industria e dei Servizi
- 2) Il premio sarà attribuito a un laureato dei corsi di Economia dell’Università degli Studi di Torino che:
  - a. abbia conseguito la laurea specialistica o magistrale in massimo 6 anni
  - b. abbia svolto una tesi di ricerca negli ambiti di Economia manageriale o Economia del Lavoro o Simulazione in campo economico o aziendale
  - c. abbia ottenuto la laurea a pieni voti legali (minimo 99/110)
- 3) Saranno prese in considerazione le tesi di laurea discusse nelle sessioni dal luglio 2011 al marzo 2012
- 4) L’ammontare del premio è di euro 3.000,00 lordi
- 5) I candidati dovranno presentare entro il 31 maggio 2012 domanda in formato libero, indirizzata al Presidente di Federmanager Torino - Via San Francesco da Paola 20, corredata dai seguenti documenti:
  - una copia della tesi di laurea e una breve sintesi della stessa;
  - certificato di laurea con elenco dei voti nei singoli esami;
  - Curriculum Vitae
- 6) La Commissione giudicatrice sarà composta dal Direttore del Dipartimento Scienze Economiche e Finanziarie "G. PRATO" e da 2 rappresentanti di Federmanager Torino. Il giudizio della Commissione è insindacabile
- 7) Il premio verrà consegnato con cerimonia che si svolgerà indicativamente tra ottobre e novembre 2012. Il vincitore sarà tempestivamente avvisato.

Torino, 7 giugno 2011

## **PREMIO “FEDERMANAGER TORINO” 2012**

*per tesi di Laurea Specialistica in Ingegneria Gestionale*

- 1) Federmanager Torino bandisce un concorso per il conferimento di un premio per tesi di laurea con l'obiettivo di stimolare la ricerca e gli studi sulle materie di interesse per Dirigenti e Manager dell'Industria e dei Servizi
- 2) Il premio sarà attribuito a un laureato dei corsi di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Torino che:
  - a. abbia conseguito la laurea specialistica in massimo 3 anni
  - b. abbia svolto una tesi avente come oggetto lo sviluppo di metodi o approcci di supporto al lavoro dei manager, a livello strategico, tattico o operativo, oppure una tesi che abbia sviluppato un lavoro di ricerca empirica utile a identificare e suggerire best practice in ambito manageriale
  - c. abbia ottenuto la laurea a pieni voti legali (minimo 99/110)
- 3) Saranno prese in considerazione le tesi di laurea discusse nelle sessioni dal luglio 2011 al marzo 2012
- 4) L'ammontare del premio è di euro 3.000,00 lordi
- 5) I candidati dovranno presentare entro il 31 maggio 2012 domanda in formato libero, indirizzata al Presidente di Federmanager Torino – Via San Francesco da Paola 20, corredata dai seguenti documenti:
  - una copia della tesi di laurea e una breve sintesi della stessa;
  - certificato di laurea con elenco dei voti nei singoli esami;
  - Curriculum Vitae
- 6) La Commissione giudicatrice sarà composta dal Preside della IV Facoltà del Politecnico di Torino e da 2 rappresentanti di Federmanager Torino. Il giudizio della Commissione è insindacabile
- 7) Il premio verrà consegnato con cerimonia che si svolgerà indicativamente tra ottobre e novembre 2012. Il vincitore sarà tempestivamente avvisato.

Torino, 7 giugno 2011