

Dirigente d'Azienda

MAGGIO 2012 | n. 284



ESSERE DIRIGENTI



ASSEMBLEA ASTI

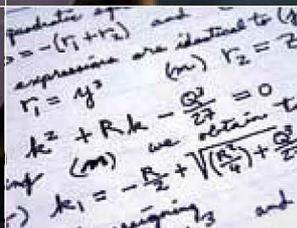
Il VI Rapporto "Generare Classe Dirigente"



ESSERE DIRIGENTI



WELFARE



CULTURA



 Presentazione dell'e-book "Manager e imprese di fronte al cambiamento: strategie e strumenti"

06

 Una panoramica di applicazioni poco note, basate su metodi matematici e computazionali della teoria dell'informazione

15

 Una riflessione socio-politica sui concetti di Rappresentanza, Responsabilità e crescita

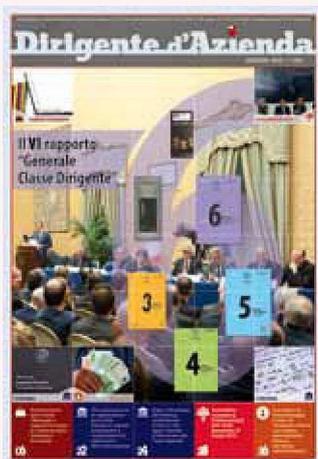
14

 Assemblea annuale di Federmanager Asti, Valle Benedetto, 31 marzo 2012

20

 Convegno di Federmanager Cuneo su: "Presente e futuro nel sistema previdenziale italiano nel tempo dell'incertezza"

17



COPERTINA



L'Editoriale di questo numero della Rivista è dedicato al **VI Rapporto "Generare Classe Dirigente"**, imperniato, quest'anno, su **"Rappresentanza, Responsabilità e Crescita"**, presentato il 5 aprile scorso presso la Sala della Lupa di Palazzo Montecitorio.

Da questo evento ha tratto spunto l'idea di creare la copertina del n. 284 di questa Rivista.

La copertina richiama l'immagine della splendida "Sala della Lupa" che ha ospitato l'evento, il banco dei Relatori con evidenziato il Presidente della Camera Gianfranco Fini che interviene in apertura dei lavori e, tra gli altri, il Presidente Federmanager Giorgio Ambrogioni che parteciperà alla Tavola Rotonda, Emma Marcegaglia, Presidente Università LUISS e Presidente Confindustria ed il nostro Presidente Renato Cuselli, Presidente anche di AMC e di Fondirigenti, su cui ha gravato l'organizzazione dell'evento, che ha preso la parola subito dopo Fini ed ha esposto sinteticamente ma efficacemente le finalità di questo VI Rapporto.

In concomitanza con questo evento, così significativo per le Organizzazioni di Rappresentanza, che includono anche la nostra Associazione facente capo alla Federazione nazionale, si è ritenuto di sottolineare l'importanza del sodalizio, nato nel 2009, fra AMC e Università LUISS Guido Carli, con l'intento di collaborare alla stesura del Rapporto "Generare Classe Dirigente" nella sua nuova veste editoriale che ha visto la luce con il III Rapporto e che è proseguita fino ai giorni nostri con il VI Rapporto.

In tal senso campeggia, al centro della copertina, l'immagine del numero 6 in trasparenza rispetto allo sfondo e, lungo il perimetro di tale numero, sono state distribuite, in un percorso ideale, le copertine di tutti i numeri fin qui pubblicati, compresi i numeri 1 e 2, che appaiono più sfumati e che fanno capo all'iniziativa editoriale originariamente creata dall'Università Luiss al tempo in cui a presiederla era Luca Cordero di Montezemolo.

La collaborazione tra AMC e LUISS continua in modo proficuo in quanto il sodalizio ha trovato un suo equilibrio, con alle spalle Fondirigenti in qualità, tra l'altro, di più importante Ente finanziatore dell'iniziativa editoriale.

Sostanzialmente LUISS cura la ricerca scientifica, avvalendosi di suoi docenti e studiosi, mentre AMC si occupa prevalentemente dell'organizzazione e dei contatti con il mondo del management.

Antonio Sartorio



DIRIGENTE d' AZIENDA:
www.torino.federmanager.it
Periodico di Federmanager Torino APDAI
in collaborazione con:
Federmanager Aosta
CIDA e Federazioni aderenti alla Fe.Pi

Fondato da:
Antonio Coletti
Direttore responsabile:
Carlo Barzan
Condirettori:
Andrea Rossi
Roberto Granatelli
Coordinamento editoriale:
Claudio Cavone
Antonio Sartorio
Segretaria di redazione:
Cristina Codazza

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.



FEDERMANAGER



Pubblicità:
c/o Federmanager Torino APDAI
tel. 011.562.55.88
ildirigente@fmto.it
Direzione - Redazione - Amministrazione:
c/o Federmanager Torino APDAI
via San Francesco da Paola 20 - 10123 Torino
tel. 011.562.55.88 | Fax 011.562.57.03
amministrazione@fmto.it
ildirigente@fmto.it

Editore:
FEDERMANAGER TORINO APDAI
Presidente:
Renato Cuselli
Vice - Presidente:
Donato Amoroso
Tesoriere:
Anita Marina Cima
presidenza@fmto.it

Grafica:
Byters s.r.l. - Creativity | Web | Mobile - Torino
Stampa:
Cdm Servizio Grafico S.r.l. - Collegno - (To)

Spedizione in abb. post. Pubblicità 45% art. 2
Comma 20/b Legge 662/96 filiale di Torino
Iscrizione al ROC numero - 21220



Associato all' USPI (Unione Stampa Periodica Italiana)

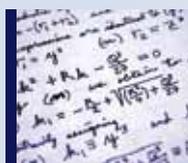
Autorizzazione del Tribunale di Torino n.2894 del 24.01.2011
Lettere e articoli firmati impegnano tutta e solo la responsabilità degli autori.

La tiratura di questo numero è stata di **9.000 copie.**



E-Book - Fondazione IDI

Presentazione dell'e-book "Manager e imprese di fronte al cambiamento: strategie e strumenti" realizzato dalla Fondazione IDI con Federmanager e Confapi



Teoria dell'informazione

Una panoramica di applicazioni poco note, basate su metodi matematici e computazionali della teoria dell'informazione



Generare classe dirigente "Rappresentanza, Responsabilità, Crescita"

Una riflessione socio-politica su questi tre concetti.



Assemblea Asti 2012

Assemblea annuale di Federmanager Asti, Valle Benedetta, 31 marzo 2012



Presente e futuro nel sistema previdenziale nel tempo dell'incertezza

"Il 20.04.2012 Federmanager Cuneo ha organizzato a Pollenzo-Bra un Convegno sulla Previdenza"



Primo Piano

Sommario

n.284

Articoli in evidenza

.EDITORIALE	4
Generare Classe Dirigente - VI Rapporto su "Rappresentanza, Responsabilità e crescita" - Le Rappresentanze sociali ad un bivio! - (di Antonio Sartorio)	
.ESSERE DIRIGENTI - La professione di dirigente	6
E-Book - Fondazione IDI (di Massimiliano Cannata)	
Intervista a Pier Luigi Verbo (di Massimiliano Cannata e Salvatore Pettineo)	
Generare classe dirigente "Rappresentanza, Responsabilità, Crescita" (di R. Cuselli)	
.FEDERMANAGER TORINO - Attività di Federmanager Torino e CIDA	10
Convegno del 3 maggio sentenze: ThyssenKrupp ed Eternit (di Carlo Barzan)	
.CULTURA	15
File Sharing: da Tecnologia a "Culto Digitale" (di Filippo Novario)	
Teoria dell'informazione (di Angelo Luvison)	
.FEDERMANAGER PIEMONTE E VALLE D' AOSTA	20
Assemblea ASTI	
.WELFARE	17
Invecchiamento attivo e solidarietà tra le generazioni (di Marcello Garzia)	
Presente e futuro nel sistema previdenziale italiano nel tempo dell'incertezza (di Gianni Formagnana + box con intervento di Olivia Masini)	
.VARIE - Vita associativa	23
Torino - 1° maggio 2012 - Stelle al merito del lavoro	
"Testa e croce - Breve storia della moneta" (di Giorgio Ruffolo)	



LE RAPPRESENTANZE SOCIALI AD UN BIVIO! SI SALVERANNO?
E LA CLASSE DIRIGENTE ITALIANA CI SALVERÀ?

Generare Classe Dirigente - VI Rapporto su "Rappresentanza, Responsabilità e crescita"

Il 5 aprile, nella Sala della Lupa di Palazzo Montecitorio, ove è stato presentato il VI Rapporto "Generare Classe Dirigente" su "Rappresentanza, Responsabilità e Crescita", erano presenti illustri personalità del mondo politico, imprenditoriale, accademico e sindacale. Con i loro interventi hanno offerto un interessante contributo per mettere a fuoco le criticità connesse ai temi trattati, tutti d'accordo sul fatto che non esistono soluzioni preconfezionate ma percorsi virtuosi da intraprendere per aiutare il Paese ad uscire dal tunnel.



Il 5 aprile u. s., presso la Sala della Lupa di Palazzo Montecitorio, è stato presentato, nell'ambito della iniziativa "Generare Classe Dirigente, il 6° Rapporto su "Rappresentanza, Responsabilità e crescita", curato da AMC in collaborazione con l'Università Luiss Guido Carli.

Questa è, ormai, un'occasione che è entrata a far parte della tradizione e delle aspettative di tutti i soggetti istituzionali interessati, se si considera che la fruttuosa collaborazione tra AMC (Associazione Management Club) e l'Università "Luiss" è iniziata nel 2009 con la elaborazione e la presentazione del 3° Rapporto.

Se vi è, piuttosto, un auspicio da proiettare nel futuro, esso non può che sostanzarsi nell'augurio che le attività di ricerca e di studio da tempo intraprese da AMC e Luiss escano sempre più dalle Sale conferenze, anche prestigiose e con presenze istituzionali importanti, per diffondersi presso i vari ambiti istituzionali e sociali del Paese in modo ampio ed articolato e per produrre attenzioni

ed analisi periodiche frequenti da parte dei numerosi attori che operano nelle rispettive aree di competenza.

Solo così sarà possibile, all'interno delle varie Istituzioni, Organizzazioni del lavoro ed Organismi di rappresentanza, generare un dibattito, una volontà di cambiamento ed un impegno di rinnovamento e di crescita che coinvolga tutto il Paese reale.

Nei tre anni precedenti, si è passati dal 3° Rapporto del 2009, imperniato su "Una mutazione del Paese da accompagnare oltre la crisi", al 4° Rapporto del 2010 basato su "Un capitale di fiducia da ricostruire per le élites europee", per citare, infine, il 5° Rapporto del 2011 impostato su "Le risorse dei territori italiani, le sfide del Mondo Nuovo".

In questi tre anni passati, quindi, si è molto studiato, trattato e parlato della necessità di istituzionalizzare un confronto tra pubblico e privato per favorire un ammodernamento della classe dirigente, facendo leva su creatività ed innovazione e sulla cultura del merito e

della responsabilità.

Si è anche molto dissertato sui numerosi studi intrapresi da più parti nel nostro Paese per arginare la crisi e per progettare una ripartenza, ma molto meno si è ragionato sulla necessità concreta, ormai impellente, di privilegiare il "fare" e di addestrare e di allenare le classi dirigenti a "far sì che le cose accadano".

Dai vari precedenti Rapporti è anche emersa, in tutta evidenza, la necessità di ricorrere ad azioni straordinarie da assumere per riqualificare una classe dirigente in grado di affrontare e risolvere la situazione straordinaria creata da una crisi finanziaria ed economica senza precedenti, che ha investito la realtà mondiale.

Si è ancora appreso che per far uscire il Paese da una apparente zona di confort e per intraprendere strade nuove, fosse necessaria una apertura di credito verso i più bravi e i più credibili e che ciò comportasse, per i vari soggetti coinvolti a tutti i livelli, una profonda mutazione sul piano economico, imprenditoriale, sociale, culturale ed istituzionale.

Oggi, trascorso questo triennio, per non andare troppo indietro nel tempo, non ritengo che si possa affermare che il Paese abbia mostrato i segni di un miglioramento diffuso, anzi esso continua, purtroppo, a segnare il passo e, in molte situazioni, sta addirittura arretrando.

Che cosa, allora, non ha funzionato in questi anni?

Certamente, la crisi perdurante non può essere addebitata alla mancanza di soluzioni possibili o praticabili o all'assenza di studi condotti a vari livelli ed in diversi ambiti.

Ne abbiamo per tutti i gusti, di tipo comparato, incrociato, con analisi e ricerche molto approfondite e ad ampio raggio, focalizzate sulla politica, economia, finanza, istituzioni ed aggregazioni sociali variati!

Ma allora, se le attività di studio sono state condotte nelle tipologie e quantità adeguate, con analisi approfondite, condotte anche sul territorio, quindi "in corpore vivo", da validi studiosi, ricercatori ed esperti, a chi imputare la responsabilità del progressivo arretramento dell'Italia?

Credo, rispetto alla individuazione delle responsabilità, che esse debbano essere ascritte alla mancanza di decisori o, meglio, a quei decisori istituzionali che, nei vari ambiti, avrebbero potuto e quindi dovuto assumere le decisioni di loro competenza fornendo, così, un contributo alla soluzione dei mille problemi che affliggono l'Italia.

Quindi, si tratta di una questione che coinvolge in pieno le Rappresentanze del Paese che, per tutta una serie di motivi che sarebbe qui troppo lungo elencare, non hanno assunto determinati comportamenti e non hanno utilizzato quegli specifici strumenti volti a diffondere e a tutelare il valore del merito, sia nei processi formativi che

nei meccanismi di attribuzione degli incarichi di lavoro e delle connesse responsabilità: non è questo il modo per far fronte ad una crisi che sta coinvolgendo pesantemente tutta l'economia reale!

Ecco, quindi, che perveniamo, in modo del tutto naturale, alle tematiche affrontate, quest'anno, dal 6° Rapporto e che sono più che mai attuali e di grande peso in quanto esse mettono in chiara luce la esigenza imprescindibile che le elites del Paese, con in testa le loro Rappresentanze, prendano rapidamente coscienza che è giunto il momento di reinterpretare il loro ruolo, passando da un atteggiamento molto autoreferenziale ad una posizione più aperta al confronto dialettico con i propri rappresentati e con gli altri soggetti di rappresentanza.

In passato, la presentazione dei Rapporti annuali era avvenuta in sale conferenza certamente prestigiose e con la partecipazione di illustri personalità, ma quest'anno, a significare ed a sottolineare l'importanza e la delicatezza del tema proposto, l'evento è stato ospitato presso la Camera dei Deputati, con la autorevole presenza e la partecipazione attiva del Presidente della Camera Gianfranco Fini.

Ciò, quasi ad evidenziare quanto siano oggi in difficoltà le varie Rappresentanze, in primis quelle politiche a vari livelli e quanto sia alto il livello di attenzione della classe politica per tentare di recuperare credibilità e considerazione positiva da parte dei cittadini.

Ma il problema della difficoltà di riuscire ad interpretare correttamente il proprio ruolo non riguarda solo la classe politica ma anche le Rappresentanze imprenditoriali, sindacali, istituzionali e sociali.

In tal senso, la grande crisi che stiamo vivendo, originata prin-

cipalmente da fattori a livello mondiale, ha determinato un cambiamento così radicale del quadro politico, economico e sociale, da evidenziare la notevole impreparazione delle nostre Rappresentanze a gestire il cambiamento e a tentare di governare un processo di crescita.

In carenza di attivazione, per il passato, di processi virtuosi che supportassero una gestione efficace della crisi, le Rappresentanze hanno, ora, compreso che devono introdurre profonde mutazioni nelle loro organizzazioni, liberandosi da una condizione troppo spesso ripiegata sulla dimensione nazionale e poco incline ad inserirsi in un contesto internazionale.

È ormai fortemente avvertita l'esigenza di procedere ad uno svecchiamento delle strutture organizzative e ad una sensibile elevazione del livello di formazione della classe dirigente delle Rappresentanze che, al pari della classe politica, sono spesso frastagliate, prive di una leadership autorevole e poco abituate a rappresentare gli interessi dei loro iscritti senza trascurare gli interessi generali della Collettività.

In una parola, non è più

procrastinabile l'esigenza di introdurre una "governance" responsabile ed efficace che sappia gestire programmi e decisioni all'interno di nuovi modelli organizzativi, allo scopo di integrarsi, pur nella distinzione dei rispettivi ruoli, con un livello di "government" capace di sviluppare politiche per la crescita e la competitività del Paese.

Hanno partecipato, oltre al Presidente Fini che ha aperto i lavori, Renato Cuselli, Presidente AMC e Fondirigenti, Massimo Egidi, Rettore Luiss Guido Carli, Emma Marcegaglia, Presidente Luiss e, per la Tavola Rotonda coordinata da Stefano Folli, Editorialista de Il Sole24Ore, Giorgio Ambrogioni, Presidente Federmanager, Vincenzo Boccia, Presidente Piccola Industria Confindustria, Raffaele Bonanni, Segretario Generale CISL e Giuseppe De Rita, Presidente Fondazione Rete Imprese Italia.

Dagli interventi che si sono succeduti e dalla Tavola Rotonda è emerso l'apprezzamento di tutti i partecipanti per lo studio presentato dall'Associazione Management Club e che è nato dall'esigenza di ribadire la funzione insostituibile delle Associazioni nel far-

vorire uno sviluppo solidale e per ricostruire una capacità di dialogo con le varie Istituzioni, nella prospettiva di coniugare interessi particolari con l'interesse generale in un'ottica di governance responsabile.

La sfida è ormai lanciata e le Rappresentanze sociali a carattere politico, imprenditoriale e sindacale sanno benissimo che non possono perdere questa occasione e devono, ormai, comprendere che è necessario ed urgente perseguire ed alimentare una vera cultura della responsabilità per aiutare la crescita dell'Italia, pena la decadenza del loro ruolo e la messa in discussione della loro stessa esistenza.

Antonio Sartorio





Un volume al "plurale" - L'iniziativa editoriale della Fondazione IDI racconta il "nuovo volto" dell'impresa



Innovativo per concezione e aspetti architettonici, l'e-book "Manager e imprese di fronte al cambiamento: strategie e strumenti" (consultabile sul sito <http://www.fondazioneidi.it/group/ebook/home>) realizzato dalla Fondazione IDI, espressione di Federmanager e Confapi, è un "volume al plurale", come lo definisce efficacemente la Presidente della Stessa Fondazione Eliana Grossi, che affronta i grandi temi della trasformazione, che stanno cambiando il volto della nostra economia e del nostro tessuto imprenditoriale. "L'idea che ha ispirato il lavoro si innesta - spiega la Grossi - in un percorso di osservazione e di analisi che stiamo portando avanti con la finalità di cogliere il tessuto profondo che anima oggi l' "essere impresa", in un contesto che, come sappiamo, continua a essere caratterizzato da indici di crescita negativi e dallo sconvolgimento di una crisi strutturale che ha toccato una triplice dimensione: finanziaria, economica ed etica.

Nei momenti difficili è sempre emerso il migliore volto dell'italianità, un volto che possiede i mille profili dei nostri territori e la personalità di imprenditori che hanno saputo anticipare il futuro sfidando la negatività del presente. La ricerca, che abbiamo messo a punto grazie al contributo dei docenti che operano per la Fondazione IDI, parte da questa incontrovertibile evidenza, confermata dai segnali positivi che provengono dagli stessi imprenditori, che rischiano ogni giorno in presa diretta, trovandosi a dover fronteggiare la difficile situazione che tutti conosciamo. Nessuna tentazione da parte degli autori di nascondere le criticità che segnano la nostra epoca, semmai la convinzione che questo aspetto, che certo continua ad esse-

re determinante in sede di analisi, debba essere sopravanzato da un "ottimismo razionale" capace di riannodare la migliore tradizione di successo del nostro "made in Italy", per proiettarla in avanti, oltre le secche di ogni pessimismo di maniera.

Nello studio vengono approfonditi, si potrebbe dire con "leggerezza calviniana" e capacità sintetica, aspetti e questioni che giornalmente segnano la vita delle nostre aziende, che vogliono continuare ad essere protagonisti del "mondo nuovo".

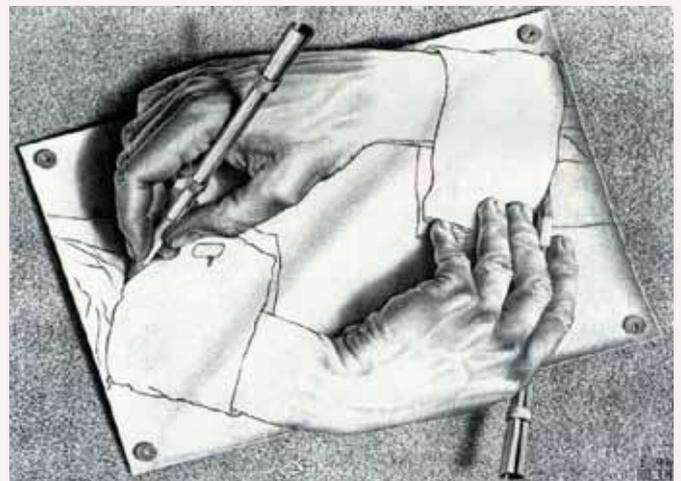
Rafforzare il business, narrare come è cambiato il "volto" dell'impresa, occuparsi delle dimensioni della sicurezza, intesa quale asset cruciale per ridurre in senso lato i fattori di rischio connessi alla turbolenza dei mercati e ai deficit strutturali organizzativi, governare l'innovazione, andando oltre il "recinto del noto e del conosciuto" sono obiettivi prioritari, che scandiscono i quattro capitoli dell'e-book.

Sono stati sollecitati con il metodo della video/intervista, alcuni interlocutori privilegiati, di riconosciuta competenza ed esperienza professionale, al fine di approfondire i processi di cambiamento del lavoro in atto, di valutazione e misurazione delle performance, di evoluzione delle organizzazioni, di mutamento del paradigma di Internet e delle reti. In questo numero vi proponiamo la testimonianza di Pier Luigi Verbo, partner KPMG, che si sofferma

su un tema di urgente attualità come la Spending Review.

A conclusione della lettura si ha la sensazione di aver ammirato e studiato un "affresco a tinte forti", un paesaggio umano e lavorativo che stimola alla riflessione. Per conseguire i risultati di cui il Paese ha bisogno e per ricostruire quel tessuto connettivo, che ci faccia sentire parte di una "comunità di destino", di un progetto condiviso.

Il prodotto, che risulta di facile navigazione tanto nell'impianto multimediale



Maurits Cornelis Escher, Mani che disegnano (1948)

"aperto" quanto nella fruibilità dei suoi contenuti che si rivolgono, prima di tutto, ai manager e agli imprenditori delle PMI, è destinato a trovare una risposta di interesse non solo da parte dei nostri associati, ma sicuramente da parte della più ampia platea, che oggi popola la web community.

Massimiliano Cannata

Pier Luigi Verbo, economista, è Partner di KPMG Advisory S.r.l.

Ha svolto attività di consulenza direzionale presso enti pubblici e aziende private, sviluppando progetti di change management e innovation in organizzazioni complesse. Attualmente sta seguendo per KPMG i percorsi di crescita, cambiamento e sviluppo che stanno trasformando il volto della Pubblica Amministrazione ai più diversi livelli, nazionale, regionale e locale. Molteplici le aree di intervento che sta portando avanti presso i Clienti istituzionali (Ministeri, Enti Previdenziali, Regioni): razionalizzazione dei processi di spesa e strategie di attuazione della spending review, misurazione e valutazione della performance, innovazione organizzativa e dei processi produttivi; sistemi di governance in ambienti IT; realizzazione di sistemi integrati per la contabilità economica, finanziaria e patrimoniale; sviluppo sistemi di programmazione e controllo integrati; progettazione e realizzazione di interventi di project e program management. In qualità di docente si è occupato di temi inerenti l'implementazione del DPR 97/03, di strumenti operativi del controllo di gestione nella PA, Diritto Antitrust, Bilancio d'Impresa.

A COLLOQUIO CON PIER LUIGI VERBO - *Economista - Partner KPMG Public Sector*

La spending review può cambiare la PA

■ **L'intervista che segue chiude il primo capitolo "Come rafforzare il business" tratto dall'e-book della Fondazione IDI "Manager e imprese di fronte al cambiamento" (il video è consultabile all'indirizzo <http://www.fondazioneidi.it/group/ebook/home>)**

Dott. Verbo, il contesto della crisi, segnato dal rischio default per molti governi europei, ha spostato l'attenzione delle politiche pubbliche sulla necessità di attuare delle strategie di Spending Review. Al di là dello slogan, di certo accattivante in tempo di risorse scarse, possiamo spiegare che cosa significa questo termine e attraverso quali leve si può attuare un'azione di spending review coerente con gli obiettivi di sistema?

Nel corso degli ultimi anni diversi paesi hanno introdotto, seppur con differenti modalità, un insieme di procedure definite di performance review o spending review a seconda degli obiettivi che si vogliono perseguire. Le prime valutano la spesa dal punto di vista dell'efficienza, le seconde la analizzano anche in termini di efficacia dei programmi e di eventuale riallocazione delle risorse tra voci di spesa diverse. L'analisi sistematica della spesa richiede un attento esame degli strumenti con cui avvengono le scelte allocative e con cui si effettua la gestione delle risorse. L'individuazione di sistemi e metodi per la definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance da associare alle politiche pubbliche, supporta il confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi programmati e, potenzialmente, consente di innescare un circuito virtuoso da cui far emergere le migliori esperienze, contribuendo a diffondere una cultura dell'orientamento al risultato nelle Amministrazioni. La Spending Review è uno strumento di programmazione delle finanze pubbliche volto a fornire una metodologia sistematica per migliorare sia il processo di decisione delle priorità di allocazione delle risorse sia la performance della PA.

Quali sono le esperienze internazionali di spending review più rilevanti ed indicative in ambito internazionale e a quali risultati hanno portato?

L'esame delle esperienze internazionali consente di identificare le caratteristiche generali che un processo di spending review può assumere quanto a periodici-

tà (può essere svolto su base sistematica oppure in modo sporadico), gestione del processo (la gestione della spending review è molto complessa e vede l'operare



Pier Luigi Verbo |

di diversi soggetti come gli uffici del Primo Ministro, il Ministero delle Finanze, Ministeri con portafoglio, appositi comitati), l'ambito di applicazione (può riguardare l'intero perimetro della pubblica amministrazione e le relative politiche - comprehensive spending review - oppure essere limitata ad una precisa area di intervento o livello di governo), l'obiettivo (l'analisi può essere funzionale o strategica) e le possibilità di risparmio (possono essere espresse in termini di personale oppure di risorse monetarie, sia in valori assoluti che in percentuale).

A questo proposito è utile sottolineare i processi di spending review attuati in Europa da Finlandia, Olanda e Regno Unito. Altri esempi indicativi possono essere quelli sperimentati in Australia, Canada e Giappone.

Il processo di spending review avviato in Italia, è balzato subito al centro del dibattito politico e giornalistico. Quali sono le connotazioni essenziali del modello messo in campo dall'esecutivo Monti?

Nella gestione della spesa pubblica, il principio guida dovrebbe essere quello dell'efficienza economica, in tutte le sue particolari connotazioni. La "eliminazione degli sprechi" e la "riduzione delle inefficienze" sono al primo posto nelle agende di tutti i governi e di tutti i regolatori della spesa pubblica.

L'avvio del programma di revisione della spesa in Italia è stato disposto dall'articolo unico, comma 480, della legge finanziaria 2007, ai sensi del quale al Ministro dell'economia e delle finanze è stato affidato il compito di promuovere, avvalendosi della Commissione tecnica per la finanza pubblica, appositamente istituita, un riesame sistematico dei programmi di spesa delle amministrazioni centrali, volto ad individuare le criticità, le opzioni di riallocazione delle risorse e le possibili strategie di miglioramento dei risultati ottenibili con le risorse stanziare sul piano della qualità e dell'economicità dell'azione amministrativa. Vengono presi in esame 5 ministeri: Giustizia, Interno, Istruzione, Infrastrutture e Trasporti. I primi risultati della spending review sono stati la pubblicazione del "Libro verde sulla spesa pubblica" (6 settembre 2007) e del "Rapporto intermedio sulla revisione della spesa" (13 dicembre 2007). Il primo documento, preparato dalla Commissione tecnica per la finanza pubblica, reca alcune prime indicazioni, di carattere prevalentemente metodologico, su come "spendere meglio", sottolineando come in tutti i set-





tori esaminati esistano ampi spazi per realizzare sostanziali risparmi di spesa migliorando nel contempo la qualità dei servizi offerti ai cittadini. Il secondo documento preparato dalla Commissione, contiene una prima ricognizione dei problemi di efficacia e di efficienza di ciascuno dei 5 Dicasteri oggetto del processo di revisione della spesa.

L'attuale ministro per i rapporti con il Parlamento, Piero Giarda, ha elaborato un primo rapporto, preliminare alla spending review, finalizzato a descrivere la spesa pubblica e la sua evoluzione negli ultimi sessant'anni, definendo, inoltre, una classificazione chiara ed esauritiva degli sprechi e le inefficienze che la caratterizzano. Le categorie di "inefficienza" individuate sono: Inefficienza produttiva, dovuta a sprechi nella produzione o organizzazione di singoli servizi e attività pubbliche; Inefficienza gestionale, data dalla mancata corrispondenza dei benefici associati alle diverse tipologie di spesa e conseguente cattiva allocazione delle risorse disponibili che genera benefici al cittadino nulli o inferiori ai costi di produzione; Inefficienza macro-economica, per l'avvio o il mantenimento di spese i cui benefici non compensano i costi (minore crescita economica) causati dall'elevata pressione tributaria.

La Spending Review è un termine che implica il richiamo a un processo di trasformazione più ampio, che da almeno due legislature ha posto la PA come baricentro dell'innovazione che dovrà cambiare il volto di tutta la macchina dello Stato. Lei segue l'amministrazione pubblica da molti anni, qual è la sua valutazione in merito?

Parlando di Spending Review definiamo un processo che non è sganciato da altri processi di innovation e di change management che stanno progressivamente cambiando il volto delle Istituzioni e delle amministrazioni pubbliche. Per andare al concreto occorre sviluppare almeno due elementi essenziali di cui bisogna tenere conto quando si analizza il bilancio: l'accountability, definita in relazione alla qualità dell'informativa contabile, come previsto nel più ampio processo di armonizzazione contabile disegnato dal D. Lgs. n. 118 del 2011 e, come accennavo prima, la performance, che va misurata in rapporto ai livelli di qualità dei servizi che la PA rilascia agli utenti/clienti.

Le Politiche di costreduction

La mission dell'esecutivo dei tecnici è

impernata su una duplice esigenza: ri-sanare i conti, attuando strategie e strumenti di generale costreduction e, nello stesso tempo, avviare quelle politiche coraggiose di spinta allo sviluppo e agli investimenti, che dovrebbero trainarci oltre il guado della crisi. Conciliare gli opposti è possibile?

Rimanendo sull'efficacia degli strumenti e delle strategie che possiamo mettere in campo, occorre superare il vecchio concetto di programmazione. Non si tratta di bloccare bruscamente la spesa e gli investimenti, perchè questo aprirebbe fatalmente la strada verso la recessione, con il contestuale blocco della domanda di beni e servizi, ma di utilizzare meglio le risorse, scongiurando i fattori "inerziali" che da sempre condizionano i livelli di spesa. La consuetudine ha portato all'acquisizione di una sorta di "diritti di spesa" che contrastano con la esigenza di una valutazione effettiva e costantemente aggiornata dei fabbisogni reali e con la individuazione delle aree critiche, dalla sanità, alla previdenza, al welfare, che rientrano nella sfera di quei diritti universali che, per loro stessa natura, devono travalicare ogni semplicistica valutazione di carattere strettamente economico.

Proviamo a soffermarci sull'esperienza italiana. Lo scenario che Lei ha tracciato si intreccia con un programma più generale di revisione della spesa. Quali sono gli obiettivi di questa azione che dovrà marcare una discontinuità rispetto al passato?

Da una parte bisognerà superare un approccio "incrementale" nelle decisioni di allocazione del bilancio in base al quale negli anni si è affermata la tendenza a introdurre modifiche marginali alla spesa storica, con la conseguenza di alimentare delle politiche di deficit spending in base ad automatismi che sono sfuggiti a qualsiasi parametro di qualità ed efficienza. Il secondo aspetto importante è connesso alla opportunità di andare oltre la logica dei "tagli orizzontali" o "lineari" che, oltre a danneggiare alcune aree di attività della PA, rischiano, per l'effetto rimbalzo, di far saltare i parametri di spesa negli anni successivi.

Diventa cruciale in questa dinamica che tende ad eliminare la "miopia" legata all'esercizio di tagli indiscriminati, il processo di valutazione delle performance. Un grande tema, che non riguarda solo il settore pubblico, ma anche l'impresa privata, nelle varie dimensioni organizzative.

Qual è il rapporto tra performance e qualità?

La definizione di performance trattenuta dalla CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la trasparenza e l'integrità della PA, n.d.r.) è molto chiara in proposito e si riferisce al contributo che una unità organizzativa o una funzione aziendale assicura per il raggiungimento del risultato. La natura sfaccettata e complessa di questo contributo è il punto su cui dobbiamo soffermarci. Vi è, infatti, una duplice dimensione della performance: orizzontale e verticale. La dimensione orizzontale corre lungo la catena input - processo - output, vi è poi una logica di profondità verticale, che viene anche detta globale o totale, che attiene all'individuo, alla struttura organizzativa, investendo tutta la filiera che conduce dall'idea al risultato. Il coinvolgimento di questa seconda dimensione, nel caso, per esempio, del settore pubblico, chiama in causa i programmi e più in generale le politiche che l'amministrazione vuole portare avanti per raggiungere gli obiettivi istituzionali.

Lo sviluppo di metodi, processi e strumenti per l'eliminazione degli sprechi e la riduzione delle inefficienze, deve essere condotto tenendo conto della necessità di programmare l'utilizzazione delle risorse ed il conseguimento degli obiettivi in modo tale da mantenere bilanciato il sistema delle performance e quindi il rapporto tra il risultato ottenuto e le modalità di raggiungimento dello stesso. Il bilanciamento delle performance è nel rapporto tra aree di creazione valore, portatori di



Il risparmio come obiettivo comune



interesse, ambiti della performance e risultati delle performance.

Performance e organizzazione

Performance è dunque un termine complesso, che racchiude da un lato l'attenzione alle prestazioni e quindi ai risultati, dall'altro la necessità di orientare capacità e risorse organizzative

verso il raggiungimento di superiori livelli di efficienza. Siamo pronti a questo "cambio di marcia"?

La performance non è qualcosa di nominale, va collocata, valutata e misurata dentro i processi organizzativi. Occorre approfondire il grado di coerenza che esiste tra le politiche e le strategie messe in campo dall'azienda, pubblica o privata e l'apporto che ciascuno di noi dà al progetto comune. Per questo c'è bisogno di visione strategica, di valorizzare il capitale umano, anche in termini potenziali, agganciando la misurazione del risultato non solo agli incentivi economici ma anche ad altri fattori che, per chiarezza, definiamo immateriali, a cominciare dalla formazione. Conta la capacità di innovare. Le organizzazioni devono andare verso il futuro, non rimanere schiacciate sul presente come purtroppo avviene molto spesso.

Rimanendo sul tema organizzativo, che si intreccia con l'analisi che stiamo facendo sui criteri di qualità ed efficienza. Le strutture produttive lavorano su due fronti: la crescita interna e un'azione di sviluppo rivolta all'esterno, costruita sulle relazioni e sulla business collaboration. Come si fa a misurare la perfor-

mance su questo duplice e articolato terreno?

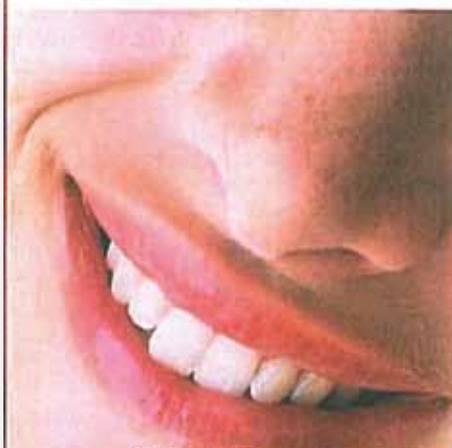
Bisogna circoscrivere gli ambiti di sviluppo su cui lavora un'organizzazione per valutare l'efficienza. Faccio qualche esempio: l'Area servizi e prodotti che riguarda la qualità, i tempi di risposta, le modalità di accesso, l'innovazione del prodotto/servizio. L'area della sostenibilità economica e finanziaria, attorno a cui si concentrano tutti gli interventi funzionali a garantire certezza nel mondo delle entrate dell'amministrazione, quali la lotta all'evasione e al sommerso. Vi sono poi le strategie per l'ottimizzazione degli asset patrimoniali e la sfera della cooperazione interistituzionale in cui rientrano le politiche a sostegno della sussidiarietà. Un aspetto rimane cruciale: la centralità di una cultura dello sviluppo a tutto tondo della persona, che faccia sentire ognuno come parte di un progetto che deve coinvolgere la realtà organizzativa nel suo complesso. Se il dirigente, il manager, il funzionario non comprendono questa finalità profonda della valutazione, si genera una reazione negativa di ciascun 'attore' aziendale, che finisce con il percepire l'azione valutativa come un inutile controllo del suo operato.

**Massimiliano Cannata
Salvatore Pettineo**

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

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



AL CENTRO CONGRESSI DI TORINO INCONTRA IL 3 MAGGIO SCORSO

Il sistema dei controlli in tema di sicurezza ed ambiente dopo le sentenze Thyssen ed Eternit

■ *La responsabilità del dirigente e dell'imprenditore individuale*

Il coraggio di affrontare in pubblico un tema molto delicato e non privo di rischi ha pagato: un confronto di posizioni tanto franco quanto serio e pacato, in una cornice di grande partecipazione.

Mettere allo stesso tavolo in un convegno pubblico Laura Longo - uno dei Pubblici Ministeri che hanno sostenuto l'accusa nel processo Thyssen, Maurizio Bortolotto - Avvocato esperto di diritto penale industriale, che ha seguito molti nostri colleghi e Riccardo Rosi - il Vice-Direttore dell'Unione Industriale con delega

le singole argomentazioni - occorrerebbero spazio e competenze che non abbiamo - e ci limiteremo perciò a qualche sottolineatura, quelle che ci sono sembrate più significative, nella certezza di trascurare aspetti di uguale importanza, se non maggiore.

La dottoressa Longo si è molto impegnata nel tranquillizzare i presenti sull'operato della Magistratura Inquirente, negando che esista una linea di condotta tesa, da un lato a limitare le indagini alle posizioni apicali senza mai scendere al livello dei preposti e degli stessi lavoratori - al riguardo ha citato elementi della sua esperienza personale - e dall'altro a mettere tutte le imprese e tutti i loro rappresentanti sullo stesso piano, prescindendo dalla dimensione dell'impresa. In altre parole il caso Thyssen non è solo eccezionale per il tributo di vite umane che ha comportato, ma lo è anche per la dimensione mondiale dell'impresa, per le necessarie e conseguenti competenze di altissimo livello che possiede, per l'ammontare dei suoi investimenti in sicurezza a livello globale, che dimostrano una piena consapevolezza della posta in gioco.

dei propri limiti, non di tipo personale, ma per le ragioni che essi rappresentano, ad esempio quando la dottoressa Longo ha ammesso che gli accenti di ragionevolezza del suo comportamento possono non essere patrimonio di tutti i suoi colleghi, o quando il dottor Rosi ha citato i molti casi di imprese che ritengono di assolvere ai propri obblighi acquisendo la documentazione cartacea di un modello di comportamento generico ed indifferenziato, di nessuna reale attinenza alla propria attività.

Una raffica di domande molto serie e documentate ha costretto il Professor Toti Musumeci, nella sua veste di moderatore del dibattito, ad un supplemento di impegno e ha segnato la conclusione della serata; siamo usciti tutti realmente arricchiti, tanto che i moltissimi colleghi ai vertici di altre organizzazioni territoriali e della Federazione Nazionale, convenuti per l'occasione, non hanno mancato di complimentarsi con Cuselli per il livello dell'iniziativa e di chiedergli di contribuire a rendere possibile una sua replica in altre realtà del mondo Federmanager.

Carlo Barzan



Lo stabilimento ThyssenKrupp di Torino

al tema della sicurezza, è stato un bell'azzardo per il Presidente Cuselli.

Un azzardo a ragion veduta: è ben noto il suo impegno nel portare Fondirigenti a mettere il tema sicurezza al primo posto nella sua attività di promozione della formazione e della diffusione della cultura di impresa e ciò gli ha consentito la credibilità necessaria per dar vita ad un'iniziativa di questo genere.

Nella quale tuttavia, e non poteva che essere così, gli oratori, lungi dal cadere in un embrassons nous dal sapore opportunistico, non hanno affatto rinunciato a sostenere le motivazioni profonde del loro pensiero, ma lo hanno fatto da tecnici raffinati, senza nulla concedere alla polemica e, in qualche modo, riconoscendo le reciproche ragioni.

Non è possibile riferire la completezza del

Il filo conduttore dell'intervento dell'avvocato Bortolotto è stato il ripercorrere con efficacissima sintesi la vicenda Thyssen così come emerge dalla sentenza, per concludere che occorre che il mondo dell'impresa ne prenda atto senza cadere in atteggiamenti genericamente pessimistici e invece reagendo con rinnovato senso di responsabilità e grande attenzione, nel conciliare le esigenze della produzione con quelle della sicurezza.

Le proposizioni principali del dottor Rosi sono state rivolte alle possibili conseguenze della sentenza Thyssen e soprattutto del metodo di indagine inaugurato dalla Procura, basato anche sull'esame delle comunicazioni interne all'azienda, a cominciare dalle e-mail.

Non sono mancati in nessuno dei tre oratori accenti di consapevolezza





VICENDE POCO NOTE DI PROTAGONISTI

Teoria dell'informazione

■ **Claude E. Shannon ha trasformato l'“informazione” da una vaga idea in un concetto matematicamente definito, con una precisa grammatica, indipendente dal significato dell'informazione stessa. I suoi lavori sono oggi comunemente ritenuti, non solo da esperti dell'ICT, equivalenti a una “rivoluzione copernicana” che ha innescato un passaggio epocale dalle comunicazioni analogiche a quelle digitali, determinando la nascita e lo sviluppo della Società dell'Informazione. L'articolo presenta una panoramica di applicazioni poco note, basate su metodi matematici e computazionali della teoria dell'informazione, in mondi quali azzardo e scommesse, investimenti finanziari, giochi cooperativi.**

1. Inquadramento e introduzione all'argomento

La teoria dell'informazione – “creata” da Claude E. Shannon negli anni 40 del secolo scorso – costituisce un corpus scientifico-tecnico fondamentale che ha dato luogo a innumerevoli applicazioni nelle telecomunicazioni e nell'informatica. Le tecnologie, i sistemi, i servizi realizzati permeano in modo sempre più pervasivo l'auspicata, o temuta, Società dell'Informazione. Tutto questo è ben noto agli esperti e agli operatori dell'ICT (Information and Communications Technology), com'è abbondantemente documentato nella letteratura specialistica sulla materia. Molti esperti ritengono che questi lavori rappresentino nel loro insieme una “rivoluzione copernicana” – o di cambiamento di paradigma secondo l'accezione di Thomas Kuhn – e che, quindi, gli studi successivi forniscano solo glosse a piè di pagina alla teoria di Shannon. Per una panoramica sulla nascita della disciplina, nonché sulla sua rilevanza e influenza, si può vedere la tesi di laurea M.Sc. di Erico Guizzo [1].

Meno note, benché sufficientemente documentate, sono le sue applicazioni al campo dell'azzardo, quali giochi e scommesse, investimenti in Borsa, che alcuni dei protagonisti di queste vicende hanno praticato, ma che, nella letteratura scientifica ufficiale, sono state mantenute parzialmente sotto traccia. Per esempio, nel volume Claude Elwood Shannon: Collected Papers se ne parla solo nell'ampia intervista rilasciata da Shannon alla rivista *Omni* nel 1987 [2].

Il quadro non può quindi essere con-

siderato completo se non si considerano anche gli aspetti che hanno caratterizzato ricerche e applicazioni di alcuni protagonisti della teoria dell'informazione, oltre a Shannon stesso: John L. Kelly, Jr., Elwyn Berlekamp, Thomas M. Cover, ai quali occorre aggiungere il matematico Edward O. Thorp. Per esempio, Thorp e Shannon nel 1956 realizzarono nel garage di Shannon



La teoria dell'informazione e il gioco d'azzardo

il primo wearable computer (si noti che il significato di wearable – portabile, indossabile – è diverso da “portatile”), per predire i risultati della roulette in termini probabilistici [3].

Kelly, stimato ricercatore dei Bell Labs dell'AT&T e pioniere nell'elaborazione del segnale vocale, cercò di pubblicare sul *Bell System Technical Journal* un articolo inizialmente giudicato imbarazzante dal suo management. Con il titolo proposto di *Information theory and gambling*, il lavoro trattava, infatti, di come massimizzare la probabilità di vincere alle corse ippiche e sportive, usando i concetti base della teoria dell'informazione: entropia, canale, capacità, ottimizzazione. Dopo l'apporto, di editing e di sostanza, da parte di Shannon, l'articolo venne pubblicato nel 1956 con il più asettico titolo di *A new interpretation of information rate* [4].

A molti esperti del settore divenne però rapidamente chiaro che investitori e an-

alisti potevano usare il criterio di Kelly per studiare l'andamento dei mercati azionari e ottimizzare un portafoglio di titoli [5]. Fra questi Shannon e, soprattutto, Thorp e Berlekamp hanno fruito di ritorni economici significativi dai loro investimenti finanziari. Berlekamp è considerato degno seguace di Shannon per gli articoli scientifici, in parte scritti con Shannon stesso e, quindi, ristampati in [2]. Thorp si è anche dedicato, per anni, al gioco del blackjack utilizzando insieme il conteggio probabilistico delle carte e la formula di Kelly [6].

Nel corso del tempo vi è stata anche una vibrante polemica contro il criterio di Kelly da parte di professori di finanza e di economia quantitativa, seguaci del pensiero più ortodosso. Tuttavia, i fallimenti finanziari degli ultimi anni trovano almeno una parziale spiegazione nell'applicazione di modelli eccessivamente meccanicistici e rigidi, che sottovalutano la probabilità di accadimento di eventi rari e catastrofici – “di coda” – considerati dai più altamente improbabili, quasi impossibili. È il problema del Cigno nero, per dirlo nel modo in cui lo ha popolarizzato Nassim N. Taleb nel suo omonimo bestseller [7].

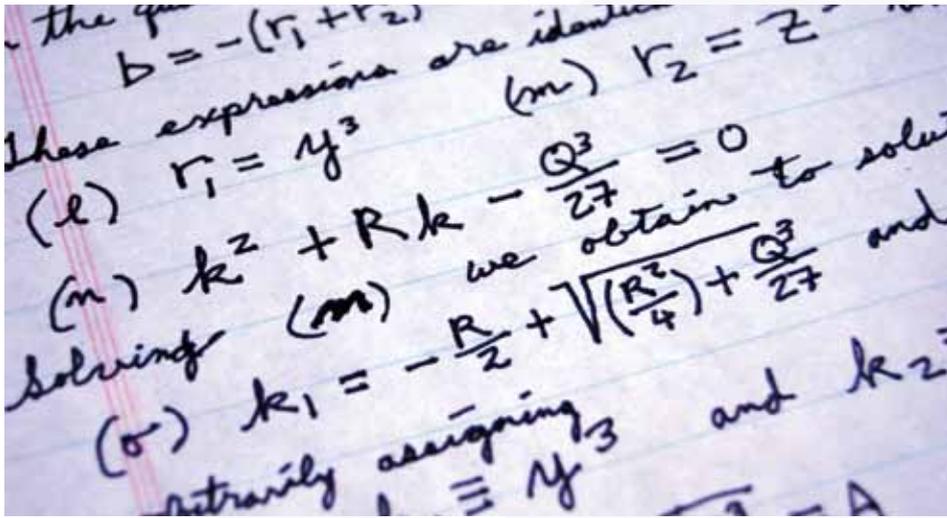
Di Shannon sono altresì noti l'aspetto ludico e l'interesse per i giochi in senso lato: scacchi, juggling (giocoleria), monociclo, labirinto. Questa attenzione è ben documentata da molti degli articoli raccolti in [2]. Ma, solo recentemente si è scoperta una connessione fra i codici rivelatori e correttori di errori (un'importante branca della teoria dell'informazione) e il gioco detto dei “prigionieri dai cappelli colorati”. Si tratta di prigionieri in fila che, per avere salva la vita, devono indovinare il colore





del proprio cappello, casualmente rosso oppure blu, senza poterlo vedere.

Utilizzando un opportuno algoritmo si possono salvare tutti con certezza, tranne l'ultimo della fila, che, pur dovendo parlare per primo, ha tuttavia ancora il 50% di probabilità di sopravvivenza. Sembra che il problema sia stato presentato per la prima volta da Sara Robinson, giornalista del New York Times, nel 2001 [8].



Questi avvenimenti si ripercorreranno qui in modo prevalentemente descrittivo con un minimo dell'apparato tecnico-specialistico. Si presenteranno casi relativamente semplici, lasciando ai testi della bibliografia generalizzazioni e approfondimenti analitici. In particolare, capitoli del manuale di Cover sulla teoria dell'informazione [9] e del testo di Tijms sulla probabilità [10] trattano in modo matematicamente rigoroso dell'applicazione del criterio di Kelly a giochi d'azzardo e investimenti finanziari. Perciò, si può fin d'ora evidenziare il legame con due concetti fondamentali della teoria: 1) l'entropia come misura dell'incertezza, 2) la rivelazione e la correzione degli errori; come pure si manifestano insospettabili analogie tra problemi applicativi in origine molto diversi. Poiché i fondamenti della materia trattata provengono dalla teoria della probabilità e dalla teoria dell'informazione, l'articolo sarà anche un'occasione per puntualizzare e utilizzare la terminologia con il rigore necessario.

Questo excursus non intende spiegare – l'autore non ne avrebbe né la competenza né l'autorità – le vicende economiche degli ultimi quindici anni: fallimento di fondi d'investimento nordamericani, scoppio della bolla speculativa della New Eco-

nomy, ripetuti crolli finanziari e recessioni dopo il 2007. Meno che mai si prefigge l'obiettivo di dare consigli e raccomandazioni di policy o come affrontare in modo strategico scommesse, giochi, mercati azionari. Per correttezza, l'autore sente l'obbligo di dichiarare, in modo netto e chiaro, la propria pressoché totale avversione al rischio finanziario e per ogni forma di gioco d'azzardo. Il suo interesse nella materia scaturisce da semplice curiosità intellettuale.

delle pubblicazioni di Edward O. Thorp è disponibile online al sito Web: <http://www.edwardthorp.com/>.

[6] Thorp E.O.: *Beat the Dealer: A Winning Strategy for the Game of Twenty-one* (Revised Edition). Random House, 1966.

[7] Taleb N.N.: *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (Second Edition). Penguin, 2010. Trad. ital. della prima edizione: *Il Cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*. il Saggiatore, 2008.

[8] Robinson S.: *Why mathematician now care about their hat color*. New York Times, April 10, 2001. (<http://www.msri.org/people/members/sara/articles/hat.html>).

[9] Cover T.M., Thomas J.A.: *Elements of Information Theory* (Second Edition). John Wiley, 2006.

[10] Tijms H.: *Understanding Probability: Chance Rules in Everyday Life* (Second Edition). Cambridge University Press, 2007.

Bibliografia

[1] Guizzo E.M.: *The Essential Message: Claude Shannon and the Making of Information Theory*. Master of Science (M.Sc.) Thesis, Massachusetts Institute of Technology, September 2003. (<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/39429/54526133.pdf>).

[2] Sloane N.J.A., Wyner A.D. (Editors): *Claude Elwood Shannon: Collected Papers*. IEEE Press, 1993; in particolare, Liversidge A.: *Profile of Claude Shannon*, *ibid.*, pp. xix-xxxiii.

[3] Thorp E.O.: *The invention of the first wearable computer*. In *Proc. Second International Symposium on Wearable Computers*, Pittsburgh, Pennsylvania, October 19-20, 1998, pp. 4-8. (<http://graphics.cs.columbia.edu/courses/mobwear/resources/thorpsw98.pdf>).

[4] Kelly J.L., Jr.: *A new interpretation of information rate*. *The Bell System Technical Journal*, vol. 35, July 1956, pp. 917-926. (<http://www.alcatel-lucent.com/bstj/vol35-1956/articles/bstj35-4-917.pdf>).

[5] Thorp E.O., Kassouf T.S.: *Beat the Market: A Scientific Stock Market System*. Random House, 1967. (<http://www.edwardthorp.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/beatthemarket.pdf>). (La maggior parte



Angelo Luvison

(angelo.luvison@alice.it), laureato in Ingegneria elettronica con lode al Politecnico di Torino, si è perfezionato in teoria delle telecomunicazioni al MIT e in management aziendale all'INSEAD-CEDEP di Fontainebleau. È consigliere della Fondazione IDI (Istituto Dirigenti Italiani). È stato professore di "Teoria della trasmissione e dell'informazione" all'Università di Torino. Per più di trent'anni in CSELT, ha svolto ricerche – molte delle quali frutto di collaborazioni internazionali – in teoria delle comunicazioni, reti ad alta velocità con fibre ottiche, società dell'informazione. Ha ricoperto la posizione di segretario generale dell'AETT. Detiene sette brevetti ed è autore o coautore di oltre 150 articoli, uno dei quali è stato ripubblicato nel volume celebrativo *The Best of the Best della Communications Society dell'IEEE*.



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

File Sharing: da Tecnologia a “Culto Digitale”

■ *Dopo il fenomeno Internet e il fenomeno file sharing, condivisione di file in rete, oggi si assiste al fenomeno del “culto digitale”*

In Svezia, Paese notoriamente laico, dove solo il 10% delle persone pensa che la religione sia essenziale per la vita quotidiana, è nata la “Chiesa Missionaria del Kopimism”. Riconosciuta come religione dallo Stato svedese, si fonda sull’atto di fede secondo cui la copia e la diffusione delle informazioni sono attività eticamente corrette. Il culto digitale conta già tremila adepti in tutto il mondo, numero triplicato nell’ultimo anno a riprova della diffusione e coinvolgimento di popolo nell’atto di fede. Il fenomeno non può che creare sgomento, a causa dei suoi insoliti modi e del suo oggetto tipicamente inteso quale mero elemento tecnico. Questo però consente di meglio comprendere l’essenza della Rete e le sue prerogative tecnico-culturali.

La Rete è soggetta ad una volontaria neutralità tecnica, così da consentire l’accesso e la fruizione a qualunque utente. È, altresì, soggetta a spinte intellettuali che, attraverso la tecnica, hanno lo scopo di consentire la libera espressione di volontà online mediante le e-community. Il bilanciamento tra questi due elementi consente la fruizione libera della rete, attraverso la considerazione di quest’ultima come luogo tecnologico d’espressione intellettuale. Se la neutralità tecnologica è propria dei soggetti che sviluppano gli standard attraverso cui fruire della rete, la libertà culturale è invece propria di tutti gli utenti della rete, elemento intellettuale da seguire e sviluppare secondo i propri sentimenti. In questo paradigma si situa il “culto del file sharing”.

Il fenomeno del file sharing consta nella volontà di porre in condivisione, attraverso l’ausilio della rete Internet, contenuti digitali, documenti piuttosto che file musicali, così da renderli fruibili ai più. L’atto è sicuramente unilaterale, volontario e gratuito, condizioni fondanti l’essenza degli atti posti in essere per spirito di liberalità e delle attività proprie di un culto religioso, alla pari della donazione di sostanze ai non abbienti o delle offerte per il sostentamento del clero. Formalmente, dunque, nulla tange la legittimità di questo “culto digitale”, alla pari di culti pagani o delle religioni tradizionali. Dal punto di vista sostanziale, invece, il “culto digitale” presenta lati oscuri, attraverso l’identificazione del suo oggetto in un’attività digitale, seppur sostenuta da una sua importanza socio-culturale.

Lasciando ad ognuno in coscienza la valutazione sulla serietà o meno del culto Kopimism, in attesa delle prime nomine di

“prelati digitali”, è comunque possibile continuare a considerare il file sharing, per quanto concerne la sua struttura tecnica, come un mezzo digitale lecito, socialmente importante ed incensurabile. Ciò compatibilmente con il suo utilizzo in violazione dei diritti industriali e del copyright.

Filippo Novario



Filippo Novario



Nella sala conferenze dell’Unione Industriale di Alessandria il prof. Filippo Novario ha presentato il suo ultimo studio su una disciplina nuovissima, Computer forensics, tra giudizio e business.

Il volume, edito dalla libreria Cortina di Torino, in veste tipografica elegante e raffinata sulla linea scientifica che caratterizza la casa torinese, è stato apprezzato e applaudito da un folto gruppo di partecipanti composto da dirigenti industriali e giovani studenti che nella sede universitaria di Alessandria

si occupano di questa avveniristica disciplina. Era presente una rappresentanza di Federmanager Alessandria con l’ing. Perello e con il Presidente Brusone che creavano avuto l’opportunità di incontrare il prof. Novario nella sede di Torino, dove il professore è ben noto anche per la sua collaborazione al nostro periodico.

Non mancheremo di dare nel dettaglio questa opera, in apparenza riservata a pochi per l’astrusità della materia, ma esposta in modo così chiaro da renderla comprensibile anche ai non addetti ai lavori.





ROMA, CAMERA DEI DEPUTATI, 5 APRILE 2012

Generare classe dirigente “Rappresentanza, Responsabilità, Crescita”

I processi di evoluzione delle elites, i meccanismi che regolano il loro ricambio, l'esigenza sempre più avvertita di internazionalizzazione delle classi dirigenti, la necessità di ricostruire un capitale di fiducia su cui fondare un progetto di autentico risanamento morale e di rilancio materiale del sistema Italia, sono i principali items su cui poggia l'analisi che Associazione Management Club e LUISS anche quest'anno ci hanno proposto aprendo il campo a ad nuovi importanti interrogativi. In particolare, il VI Rapporto individua tre termini attorno a cui sta ruotando tutta la riflessione socio-politica di questo difficile momento della storia del paese: Rappresentanza, Responsabilità e crescita. Sono concetti "forti" perché designano ambiti di intervento che hanno a che fare con il corretto esercizio della libertà democratica (Rappresentanza), con il valore fondante dell'equità, cioè di una giustizia agita e non astratta (Responsabilità), con il futuro (Crescita) di quelle giovani generazioni che risultano ancora confinate in una sorta di apartheid perché la Classe Dirigente le ha soffocate sotto una linea d'ombra di separazione, incapace di ascoltarne rivendicazioni, istanze, sentimenti.

C'è stato un progresso nella ricerca e nell'analisi che ci ha permesso in questi anni di definire meglio il campo di indagine.

La fotografia iniziale mostrava una "classe dirigente che non piace e che non si piace", pronta, per la prima volta, ad aprirsi alla necessità di far scattare adeguati meccanismi di selezione per reggere i ritmi di evoluzione della storia. Altro passaggio cruciale (ancora aperto) la faticosa affermazione della centralità del merito, quale principio essenziale su cui si regge l'economia della conoscenza, capace di alimentare la catena del valore del talento, orientata allo sviluppo di quelle competenze e di quei saperi che sono oggi considerati carburanti essenziali per riavviare la "macchina della ripresa" e che storicamente il nostro sistema ha calpestate. Attraverso le diverse "narrazioni" dei rapporti che si sono susseguiti è così possibile ricomporre il mosaico delle no-

stre elites che, nell'ultimo ventennio, sono state protagoniste (probabilmente più nel male che nel bene) del passaggio dalla I alla II Repubblica e del suo declino, dalla democrazia bloccata alla democrazia dell'alternanza. Oggi c'è bisogno di qualcosa di più, non è sufficiente arrestarsi alla diagnosi o al ritratto seppur dettagliato, c'è bisogno di lavoro profondo e delicato che sia capace di rinnovare l'architettura istituzionale. C'è, in una parola, bisogno di fare le riforme e poi di una governance nel tempo, che le faccia attecchire, da qui la necessità di coinvolgere più soggetti che rappresentano le elites, di lavorare sull'inclusione, non sulla separazione.

Altra questione di fondo che ha catalizzato la trattazione dei ricercatori del nostro Rapporto, sono le prospettive della competitività di fronte alla crisi dell'Euro-zona. Risulta a tutti ormai chiaro che è in gioco non solo il destino dell'Italia e del sistema delle imprese, che rimangono una delle "grandi infrastrutture del paese" e che esprimono la parte più coraggiosa della società civile, ma anche le chances di rilancio del grande sogno europeo, "ammaccato" dai duri colpi inferti da una crisi che presenta mille facce.

Come ha precisato efficacemente il Presidente della Repubblica, il campo di intervento delle elites è decisivo per superare questa fase cruciale. La definizione di nuove regole capaci di arginare e governare l'area tanto dilatata anche in senso speculativo della finanza, il chiedersi qual è la logica di base del moderno sistema capitalistico che permette al capitale finanziario di agire fuori controllo, la promozione di politiche di sviluppo socialmente sostenibili, secondo i principi della libertà di iniziativa, della libertà degli scambi, del rispetto dei diritti umani e soprattutto della dignità dell'uomo, sono tutti ambiti prioritari, da cui passa la storia dell'Italia e del Continente.

Stiamo parlando di azioni che richiedono, qui sta il punto, un serio sforzo di riqualificazione culturale e programmatica da parte di forze politiche eredi di una dialettica democratica e di un mondo che si è dispiegato validamente per un cinquantennio nell'Europa Occidentale.



Oggi dobbiamo rifarci, pertanto, al primo messaggio del Rapporto:

a fronte di una fase che senza enfasi possiamo definire fondativa, quali sono i nuovi paradigmi politici su cui basare la

“ Per evitare il "conflitto letale" tra le civiltà, occorrerà ricostituire dunque quel tessuto connettivo, utile a colmare il profondo scollamento che oggi separa le leadership dall'opinione pubblica, l'interesse individuale dall'interesse collettivo **”**

convivenza civile e democratica?

Se, come spiega Sergio Fabbrini, dobbiamo preoccuparci di addomesticare il principe perché non diventi un dittatore, travalicando i limiti costituzionalmente fissati, non possiamo non preoccuparci anche del "corpo collettivo", cioè di quel popolo forse troppo addomesticato che ha perso sovranità e rappresentanza, uscendo dal progetto comune su cui si regge il patto sociale.



La presentazione del VI rapporto Classe Dirigente nella Sala della Lupa



fare con la rendita e l'esercizio del "privilegio ereditario di stampo neofeudale".

Parlo di capacità ermeneutica in quanto le elites devono essere sempre più capaci di leggere e interpretare la complessità dei tempi in cui viviamo e operare sull'orlo del caos, riconducendo su un terreno di coerenza fatti ed eventi, spesso convulsi, quando non contraddittori.

L'apertura, altro requisito fondamentale.

L'esperienza dell'Esecutivo Monti dimostra come il matching tra le classi dirigenti dei diversi paesi e lo scambio di visione e know-how è essenziale se vogliamo dare un indirizzo di crescita e di sviluppo all'Europa, facendo finalmente corrispondere all'Unione monetaria un'autentica Unione politica, che è la dimensione drammaticamente assente in questi mesi difficili e contrastati.

Per converso, ed è qui il risvolto positivo della medaglia, il desiderio di un'Europa politica sta facendo rinascere l'utopia kantiana legata all'affermazione di un'élite cosmopolita, dalla "mente innovativa". Non si tratta certo di cullare il sogno astratto di un impossibile governo del mondo ma, piuttosto,

di tentare di edificare una classe dirigente adeguatamente avvertita e preparata alla governance di processi economici complessi, che segnano questo "secondo tempo della globalizzazione".

Non è tempo di euforia, ma di responsabilità

L'impressione crescente è che la paura abbia preso il sopravvento, una paura di non farcela, di non essere adeguati a sopportare il peso dei sacrifici imposti dalla logica del risanamento, di essere, in una parola, schiacciati dalla crisi, costretti a quell'"afasia" che ha oggettivamente indebolito le nostre classi dirigenti.

La paura, lo dico in maniera ancora più forte dalla prospettiva di Fondirigenti, non può convivere con la voglia di intrapresa, con il senso della scommessa che anima manager e imprenditori, il cui profilo è in costante mutamento. Il ruolo del dirigente nel pubblico, ma soprattutto nel privato, ha allentato le connotazioni di professional, per acquisire una visione a tutto tondo. Lo studio di AMC/LUISS ci aiuta a riflettere sul dinamismo che investe figure dirigenziali che non hanno più il profilo e l'identità che la modernità aveva loro conferito.

Items

Se questo è il contesto in cui ci muoviamo, certamente ricco di ombre ma anche di luci, che cominciano ad intravedersi, vengo al secondo messaggio forte che emerge dalla lettura del Rapporto.

Non illudiamoci, però:

senza qualità non c'è futuro

essere elite significa in primo luogo dare il buon esempio, assumere le decisioni coerenti con i veri problemi del paese, progettare il futuro, mettere in piedi incentivi idonei a riportare nel cuore dello Stato professionisti di alta qualità e i cervelli fuggiti all'estero, facendo circolare talenti freschi negli apparati ancora troppo lenti e burocratizzati della Pubblica Amministrazione. Nello stesso tempo facilitare il ricambio a tutti i livelli, facendo rifluire intelligenza e creatività nei gangli decisionali, non solo del settore pubblico ma anche del settore privato. Sono tutte prerogative della Classe dirigente del futuro per cui non possiamo più aspettare.

La qualità è fatta di competenze, capacità ermeneutica, apertura, mente

innovativa

Il Rapporto non intende glorificare una qualità in astratto, perché è evidente che la qualità e l'affidabilità che deve caratterizzare la classe dirigente di un paese moderno deve tradursi in competenza e in valore misurabile. "Più nessuno è incolpevole", mi permetto questa citazione (Primavera Hitleriana, E. Montale) per ricordare che tutti siamo sottoposti a un'azione di verifica e di controllo. Non possono esistere più "zone franche".

Il modello di Classe Dirigente che il Rapporto delinea e che sto cercando di tratteggiare, in questo breve ragionamento, è un modello che non ha più niente a che





Di questa metamorfosi dobbiamo occuparci.

Occorre ripensare il ruolo del sindacato

Rimanendo sulla frontiera delicata della solidarietà e dei diritti universali, bisogna dire che anche il sindacato è sollecitato a reinterpretare il tempo presente. Un sindacato "riformato" ma non cancellato, come molti avventatamente sostengono, che deve fare più di prima il suo dovere, tornando ad essere combattivo.

Un sindacato debole che sindacato è?

Un sindacato che non capisce che siamo passati dalla società industriale alla società post-industriale, non rendendosi conto che ormai il 66% dei lavoratori sono lavoratori intellettuali e che, quindi, bisogna elaborare una strategia completamente diversa, non avrebbe più senso. Abbiamo bisogno di un sindacato che difenda i 23 milioni di lavoratori che ci sono in Italia e dai quali dipende il benessere del nostro Paese, che lo faccia con intelligenza, consapevole del fatto che è finita l'epoca della fabbrica industriale

La crisi della rappresentanza

Il destino della rappresentanza degli interessi economici è dunque il secondo "nodo" affrontato dal VI Rapporto. Un grande tema del nostro tempo, se teniamo in considerazione il complesso contesto della nuova geografia economica insieme al profondo mutamento che sta investendo il "soggetto-impresa".

Enuncerei con chiarezza quello che per me è l'interrogativo di fondo:

"Cosa possiamo intendere per trasformazione della rappresentanza legittima degli interessi economici in un contesto

che ha ormai superato le vecchie liturgie dominanti negli anni Ottanta e che vede l'Italia immersa in un assetto continentale dominato dalla competizione e messo a dura prova da una crisi di sistema che è giunta a mettere sotto scacco la tenuta stessa dell'Euro?"

Lo studio non può certo rispondere a questa domanda in maniera definitiva, però apre un versante dialettico e progettuale da cui dipenderà il futuro di tutto il sistema-paese.

Vi è, infatti, una trasformazione di primo livello, che potremmo definire, chiedendo un supporto alla cultura filosofica, "ontologica", che riguarda la struttura organizzativa delle imprese, il loro modo di stare sul mercato, di sfidare la competizione, di costruire le alleanze, di utilizzare il know-how e le competenze, per cui è, di fatto, saltato il rapporto di equivalenza tra identità e interesse; vi è poi una trasformazione che definiremo per semplicità di "secondo livello", che attiene all'articolazione di un bisogno di "presenza" e di partecipazione attiva, espresso da aziende e stakeholders, che sollecitano la politica ad investire le migliori energie per dare linfa e vigoria a una "rivoluzione" in cui, finalmente, parole che abbiamo esaminato prima, quali Ricambio, Ricostruzione, Merito, Competenza, possono finalmente tramutarsi, al di là di ogni facile retorica, in sostanziali punti di riferimento.

Sarà decisivo un "cambio di passo, che lasci spazio, al di là delle contrapposizioni ideologiche (cristallizzata eredità del '900, la partita aperta della riforma del mercato del lavoro è emblematica in questo senso), ad una pacata riflessione sul nuovo corso delle relazioni industriali, che saranno sempre più obbligate a misu-

rarsi con le dure leggi della competizione internazionale, con la "rete dei fenomeni" che stanno attraversando la società (lo strappo di Marchionne è solo l'esempio più eclatante) facendo emergere orizzonti ancora poco battuti.

Per evitare il "conflitto letale" tra le civiltà, occorrerà ricostituire dunque quel tessuto connettivo, utile a colmare il profondo scollamento che oggi separa le leadership dall'opinione pubblica, l'interesse individuale dall'interesse collettivo. Sarà la ricongiunzione di questi versanti, la scommessa da vincere che potrà ridare un'"anima" e un progetto alla rappresentanza legittima degli interessi economici, conferendo smalto e finalmente nuova ricchezza di contenuti ai nostri sistemi democratici.

In conclusione, attraverso la riformulazione dei paradigmi e delle conseguenti strategie d'azione, sarà possibile favorire una maggiore responsabilità delle classi dirigenti nei confronti della crescita. E come ho ricordato all'inizio del mio intervento, non posso non ribadire l'importanza del "trinomio" che costituisce la struttura ed il focus del nostro Rapporto: una Rappresentanza rinnovata costituisce un contributo essenziale all'affermazione di una Responsabilità collettiva della classe dirigente del paese per riportare quest'ultimo in una condizione di Crescita.

Questi cambiamenti saranno possibili a patto che le Associazioni comprendano l'urgenza di tornare ad investire nelle competenze delle proprie organizzazioni, mettendole così in grado di affrontare le sfide della complessità.

Ciò dovrà tradursi nell'adozione di nuovi modelli organizzativi, come in parte sta avvenendo, con i tentativi di aggregazione in atto tra i diversi settori ed associazioni del sistema delle rappresentanze degli interessi (la nascita della nuova Costituente Manageriale ne è un chiaro e concreto esempio) e in un salto di qualità nella formazione delle nuove leadership delle rappresentanze, attivando programmi altamente qualificati sui nuovi compiti delle governance responsabili.

E qui, come Fondirigenti, ci proponiamo come parte attiva e concreta per questo cambiamento, cioè un vero e proprio salto culturale.

Il nostro intento sarà di proseguire la riflessione iniziata con questo Rapporto passando dall'analisi alla proposta ed all'azione.

Renato Cuselli

Presidente Fondirigenti e A.M.C.



PREVIDENZA E ASSISTENZA SANITARIA

Invecchiamento attivo e solidarietà tra le generazioni

■ *L'Unione Europea proclama il 2012 "anno dedicato alla valorizzazione della terza età nella società e nel mondo economico"*



Partiamo da un dato di fatto: gli italiani sono tra i più longevi al mondo. Siamo colpiti con piacere quando le cronache ci parlano dell'ultra-centenario armeno o magari tibetano ma la verità è che andando ad esaminare i dati macro, sorpresa delle sorprese, gli italiani ed in particolare i toscani sono i più longevi al mondo tra i maschi mentre le donne toscane vivono più a lungo, ma sono superate dalle giapponesi. L'Istat ha rilevato - 1° gennaio 2010 - che l'Italia è il Paese più vecchio d'Europa: si riscontrano 144 anziani ogni 100 giovani. La vita si allunga e l'Italia diventa sempre più "matura". Gli ingredienti dell'elisir di lunga vita si possono identificare in:

- uno stile di vita migliorato;
- una qualità del cibo più elevata;
- abitudini alimentari sane;
- progresso scientifico.

Individuati da Istat e Eurispes i comportamenti quotidiani degli over 65 sono prevalentemente orientati a:

- aiutare i figli - attività prevalenti fare la spesa e cucinare per loro;
- curare i nipoti, accudirli in assenza dei genitori e portarli a scuola.

Le donne sono più impegnate rispetto agli uomini in queste attività. Scavando però di più nelle abitudini si scopre che nella fascia dai 65 ai 75 anni:

- l'11% degli uomini e il 9% delle donne fanno regolarmente sport (rispettivamente il 5% e il 2% degli over 75);
- il 34% ha letto almeno un libro nell'ultimo anno (23% per gli over 75);
- il 18% ha visitato almeno una mostra o un museo nell'anno appena trascorso (7% per gli over 75);
- il 58% legge regolarmente almeno una volta alla settimana il giornale (43% per gli over 75).

I "senior" sono visti come un macigno che pesa sulla spesa pubblica e che blocca il mercato del lavoro. Peccato che gli esperti di previdenza sociale ragionano solo alla

luce dei conti verificabili e non si siano mai sforzati di calcolare quale sia il contributo reale che gli anziani forniscono alla collettività.

L'Unione Europea ha proclamato il 2012 "Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni", con l'obiettivo di valorizzare la cosiddetta terza età e soprattutto di favorire il contributo attivo degli anziani non solo nella società ma anche nel mondo economico. Il progetto europeo punta anche all'instaurazione di un fecondo rapporto intergenerazionale tra giovani e senior. Con queste poche macro informazioni a disposizione ma con la consapevolezza che sempre più le città ed i paesi si riempiono di uomini e donne con i capelli grigi, ho iniziato ad occuparmi di "invecchiamento attivo".

Da Consigliere Nazionale di Federmanager mi sono chiesto quale contributo i nostri "pensionati" potessero dare alla nostra associazione e quindi alla società ed al Paese. La risposta è stata facile: scendere in campo numerosi! Cifre alla mano, la nostra Federazione conta più di 33.000 iscritti pensionati, cioè oltre la metà del totale degli iscritti, una risorsa immensa di competenze ed esperienze a disposizione della categoria e del Paese. Seguendo le considerazioni fatte dalla Comunità Europea "sull'invecchiamento attivo", è allora possibile individuare la potenziale nostra futura missione. "Promuovere una cultura dell'invecchiamento attivo che valorizzi l'utile contributo degli anziani alla società e all'economia, favorendo opportune condizioni di lavoro, di partecipazione alla vita sociale e di vita sana ed indipendente. In tale quadro, la solidarietà e la cooperazione tra le generazioni rappresenta un elemento trasversale che sottende le azioni e le attività di sensibilizzazione sul tema".

"L'invecchiamento attivo" può dare ai dirigenti senior di oggi e di domani la possibilità di:

- restare occupati e condividere la propria esperienza con le giovani generazioni;

- continuare a svolgere un ruolo attivo nella società;
- vivere nel modo più sano e gratificante possibile.

Il mio invito è di conseguenza rivolto a tutte le colleghe e colleghi che avranno voglia, modo e tempo di partecipare al progetto e successivamente di gestire attività di volontariato avendo come riferimento questi tre temi principali.

- Tutoring: un servizio finalizzato ad informare, orientare, accompagnare e sostenere:

- giovani dirigenti
- figli di nostri associati
- studenti
- nostri colleghi prossimi al pensionamento con l'obiettivo di aiutarli a compiere scelte consapevoli ed efficaci, rendendoli protagonisti del personale processo di autoformazione in vista della progettazione del proprio futuro professionale e di vita.

- Osservatori Sociali: gruppi apolitici in grado di esercitare un ruolo informativo, propositivo e di monitoraggio delle vicende economico/sociali, con particolare attenzione alle problematiche di categoria e agli aspetti della solidarietà tra generazioni.

- Cultura, hobbies e tempo libero: gruppi motivati a programmare e realizzare progetti di attività ludico/ricreative di qualità, a supporto della popolazione "senior" e non.

Il mio invito è dunque quello di costituire un "Gruppo Senior" che si affianchi - in Federazione - ai già presenti gruppi "Giovani Dirigenti" e "Minerva". Non prevedo una struttura organizzativa specifica ma immagino, piuttosto, che possa avvenire una crescita spontanea - sul territorio - di piccoli team responsabili e fortemente focalizzati su temi specifici. Naturalmente, per assicurare l'idoneità dei servizi resi sarà innanzitutto necessario provvedere alla formazione degli operatori, mentre il Comitato nazionale avrà il compito di riconoscere e coordinare le diverse attività che si svilupperanno sul territorio.

Bene, questa è l'idea! Se la trovate stimolante, aiutatemi a realizzarla.

Vi aspetto! Un saluto a tutti.

Marcello Garzia

Pres. Comitato Coordinamento Nazionale Dirigenti Pensionati

Ho il piacere, in qualità di Presidente della Commissione Previdenza e Assistenza di Federmanager Torino e di Componente del Comitato di coordinamento nazionale Dirigenti Pensionati, di proporre all'attenzione dei nostri lettori l'articolo che il Presidente del Comitato ha predisposto e nel quale espone e propone, con grande passione, alcuni progetti possibili riguardanti i dirigenti "senior", pienamente condivisi dall'intero

Comitato e presentati e approvati dall'ultimo Consiglio nazionale Federmanager, svoltosi a Milano il 9 e 10 marzo.

C'è ovviamente il mio impegno, unitamente a quello dei Colleghi facenti parte del Gruppo pensionati della nostra Associazione, a favorire la creazione e la crescita di iniziative che vadano nella direzione tratteggiata da Marcello Garzia!

Antonio Sartorio



NOGARD

Odonto Stomatologia

San Giorgio
S.p.A.



*Dal 1986 a Torino
due Centri odontoiatrici
al servizio di Tutti.*

*Strutture e tecnologie di
alta qualità professionale
e organizzativa.*



SPECIALITÀ

- ▼ Prevenzione
- ▼ Igiene Orale
- ▼ Conservativa
- ▼ Endodonzia
- ▼ Paradontologia
- ▼ Implantologia
- ▼ Chirurgia Estrattiva
- ▼ Chirurgia Pre-protetica
- ▼ Protesi fissa
- ▼ Protesi mobile
- ▼ Ortodonzia
- ▼ Pedodonzia
- ▼ Patologie del Cavo Orale
- ▼ Articolazione Temporo-Mandibolare

OPERATORI

L'equipe odontoiatrica è composta da 45 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 e dei denti di tutte le età.

Ogni prestazione odontoiatrica è realizzata esclusivamente da medici specialisti ed odontoiatri in possesso di tutti i titoli e requisiti di legge.

STRUTTURA

Le strutture odontoiatriche si sviluppano su 700 metri quadrati con:

- 18 unità operative allineate ai migliori standard tecnologici,
- 4 Centri di Sterilizzazione per strumenti e apparecchiature,
- 9 apparecchi radiografici a minima esposizione ionizzante,
- 1 ortopantomografo,
- 2 sale didattiche,
- 1 sala conferenze di 40 posti con sistema di video-proiezione collegato alle unità operative,
- 2 sale d'attesa,
- 2 centrali tecnologiche, sistema di archiviazione dati computerizzato.



Centro Odontoiatrico ADULTI

C.so Stati Uniti 61/A, Torino

☎ 011.548.605 / 011.547.114

(Finalizzato alla Prevenzione e Cura delle malattie della bocca e dei denti di pazienti adulti)



Centro Odontoiatrico INFANTILE

C.so Duca degli Abruzzi 34, Torino

☎ 011.500.689 / 011.548.605

(Finalizzato alla Prevenzione e Cura delle malattie della bocca e dei denti di pazienti bambini in età scolare)

ISO 9001
CERTIFIED
ORGANISATION



I Centri osservano le Normative del DLGS 81/08 in materia di sicurezza e sono certificati secondo la Norma UNI EN ISO 9001 2008.

I Centri odontoiatrici sono stati designati dal **FASI** e dal **FASDAC**, come strutture di riferimento per visite gratuite di prevenzione dentale. Si estendono tali visite preventive **GRATUITE** di controllo a tutti gli iscritti ai fondi sanitari di categoria, familiari compresi.

Dal 1 luglio 2011 il Centro Odontostomatologico San Giorgio è stato scelto e designato dal **FASI** per offrire ai propri iscritti prestazioni diagnostiche gratuite per la prevenzione delle neoplasie del cavo orale e terapeutiche per il trattamento dell'edentulia.



1991-2011  **FASI**
20 anni di efficace ed efficiente collaborazione

Per tutto l'anno 2011, tutti gli Assistenti FASI che usufruiscono della **prima visita** potranno anche ritirare un **utile omaggio per la prevenzione dentale**

CONVENZIONI

Entrambi i Centri sono convenzionati con i più importanti Fondi Sanitari di categoria e di Assistenza Sanitaria Nazionale.

Convenzioni in forma DIRETTA:

FASI
FISDAF
FASDAC

CASAGIT
STET
UNISALUTE

FISDE
FASDIP
NEWMED

FASCHIM
FASIOPEN
PREVIMEDICAL

REALE MUTUA
BLUE ASS.
PRONTOCARE

Convenzioni in forma INDIRETTA:

MICHELIN
AUGUSTA

ASSIDA - FAIT
MANAGERITALIA

ASSILT
FASDIR

ASIDAL
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 un importante gruppo bancario una convenzione che dà la possibilità di rimborsare le cure dentarie in soluzioni finanziarie con interessi interamente a carico dei Centri, mantenendo inalterati i costi per il paziente.

TARIFFE

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



Dalle ore **8.00** alle **20.00** con orario continuato dal **lunedì** al **venerdì** e **sabato** mattina.
Per casi urgenti **visite immediate**

Per informazioni ☎ **011.548.605** nogard@nogard.it www.nogard.it





Con un colpo d'ala il Presidente Masoero comunica - Porte aperte a tutti: dirigenti, iscritti e non, quadri, alte professionalità, altre categorie -

■ *Con un singolare patriottico invito augurale, la copertina del documento che il Presidente Pietro Masoero presenta ai convenuti festeggia il 150° anno dell'Unità d'Italia, chiuso il 17 marzo, il 392° compleanno della Provincia di Asti ovvero il 77° dell'era moderna, "in quanto dopo le Regie Patenti di Sua Altezza Reale Carlo Emanuele I del 22 Novembre 1620 e vicissitudini ed invasioni varie, (non sollevi il sorriso la data) il Primo Aprile 1935 con Regio Decreto n. 297 Vittorio Emanuele III la fece tornare Provincia con Capoluogo Asti e con una circoscrizione formata da 105 Comuni"*

Anche quest'anno 'Asti repubblicana' - citiamo da 'Piemonte' Giosuè Carducci - una delle nostre piccole Associazioni, ha voluto distinguersi, aprendo le porte della sua Assemblée a tutti i colleghi della Provincia, iscritti e non, oltre che alla schiera dei Quadri, e anticipando in sede locale il risultato che la Costituente Manageriale persegue a livello nazionale con finalità anche europee.

Le solite tiranniche esigenze di spazio ci impediscono di riprodurre per esteso la relazione del Presidente Masoero, contrariamente a quanto avremmo voluto fare, tanto essa si sovrappone al corrente linguaggio burocratico e rituale, per sostituirlo con uno stile colloquiale, che mira a suscitare in tutti gli interessati il senso della comunanza di valori, prima che di interessi, e, in definitiva, della fratellanza. Si tratta di uno stile che forse le Associazioni di maggiori dimensioni non possono permettersi, ma che le piccole - di numeri, ma non di idee - riescono talora a tirar fuori, indicando a tutti la strada da percorrere.

Ve ne diamo perciò solo qualche esempio, che a noi è sembrato più significativo.

"Ricominciamo con lo stile delle telenovelle che avendo avuto successo vengono riproposte n volte; per la Provincia di Asti a mio avviso però, la storia si ripete ma non del tutto per il successo; questa vuole essere una provocazione perché il 2012 deve essere un anno di un minimo di ottimismo e dell'inizio di una rinascita del Paese e del territorio della Provincia di Asti; in fondo, a Roma abbiamo forse finalmente un "capo" che sembra aver preso a cuore e frontalmente i problemi dell'Italia.

Sono certo che state pensando "ma che sta dicendo, non c'è ragione alcuna che ci consenta di fare voli pindarici.. ci dicono che siamo in recessione, che il PIL non crescerà anche se lo spread scende e scenderà ancora".... Vero .. siamo coscienti del fatto ma non possiamo prenderci a martellate gli uni con gli altri in un torneo medioevale finalizzato alla eliminazione, per favorire i

“

Dobbiamo guardare avanti perché non sfuggano alla attenzione sentieri nuovi, mai praticati, senza aver paura di osare ... e non scambiare il conservatorismo per virtù civile”

”

conti pubblici, quelli della previdenza, quelli della sanità e via discorrendo."

"Nella relazione dell'anno scorso era stato fatto un panorama della nostra provincia astigiana alquanto poco orientato a quella famosa ripresina che tutti dicevano sarebbe arrivata: oggi nostro malgrado vediamo che la maggior parte di tutto quello che è stato scritto si è avverato, anzi..."

"È pur vero che ci sono stati nel periodo iniziale del 2011 quei timidi segnali di ripresa e di investimenti per rinnovamento fatti forse non per convinzione ma per la necessità di reagire. Ed è vero che ci sono segnali positivi nell'esportazione dei vini, l'Asti ed il Moscato d'Asti alimentano il senso del "possiamo farcela". Poi però, di nuovo il silenzio sul comparto industriale ed anche nel settore viticolo; come anni addietro, un'altro dei marchi più prestigiosi del mondo degli spumanti ha ammainato la bandiera di famiglia ed è passato di mano: esuberò 24 dipendenti.

Altre aziende denunciano esuberanti ed hanno in corso piani interni di ristrutturazione, altre stanno per farli, altre fanno ricorso all'articolo 182 bis della nuova legge fallimentare. Esuberanti almeno per alcune centinaia di persone sono in corso."

E qui il Presidente snocciola i numeri che supportano le sue parole, dai quali emerge chiaramente "che anche nel 2011 nel territorio della Provincia di Asti le società di capitale rappresentano solo il 7% delle imprese attive mentre le ditte individuali sono il 73% - (di queste il 40,7% sono nel settore agricolo, settore che rappresenta il 20,8% nella Regione ed il 22,5% nella nazione - quindi chiara la prevalenza storica economica e culturale astigiana) - Le società di persone sono il 18%, abbastanza in linea con i dati regionali e nazionali."

"Cala il settore agricolo che registra 7.673 aziende attive contro 7.698 aziende registrate (indice che peraltro segna un tasso composto 2011/2010 di decrescita del 3,8%) e così guardando a questi dati cala anche quello che dovrebbe essere il traino dell'economia del territorio ...

Qualche cosa allora sembra non tornare ma, certo, ci sono delle motivazioni importanti.

Per contro cresce quindi anche da noi quasi in modo esponenziale il terziario sia per numero di imprese registrate che per imprese attive."

"Le aziende manifatturiere, energie, minerarie a settembre 2011 perdevano il 5,4% di lavoratori dipendenti".

L'ultimo rapporto UIL sulla Cassa Integrazione ci fa rilevare che nel mese di Febbraio 2012 rispetto allo stesso mese del 2011 la Provincia di Asti ha avuto il maggiore incremento: + 1.250,3%. Il dato trova conferma nel confronto tra anno 2011 su 2010: + 356,7% per CIG ordinaria, + 22,7% per CIG straordinaria, in diminuzione però la Cassa in Deroga per 10.475 ore."

Avviandosi alla conclusione, Masoero non manca di richiamare contributi di alto livello culturale del suo territorio e non:

"La Fondazione Gorla in un suo convegno dedicato alla ricerca sulla storia e sul futuro della città nell'intento di suscitare "una riflessione che coinvolga tutti coloro che con il loro agire quotidiano, costruiscono l'economia e la società astigiana del futuro" ci informa, attraverso le parole della professoressa Adriana Luciano, direttrice del Dipartimento di Scienze Sociali all'Università

di Torino, che "Asti ha come punto di debolezza l'essere ancora e forse troppo, una zona industriale che è cambiata poco, il territorio mantiene una certa stabilità ma anche una staticità, le imprese sono piccole, l'attività è concentrata su due settori, il metalmeccanico (che ha perso dal 2008 1.700 posti di lavoro "FIOM GGIL") e l'agroalimentare" che è predominante.

Nella sua relazione su "Asti vicina e lontana" fa emergere che bisogna ripensare al sistema dei trasporti se è vero come è vero che, oltre ad essere una città di pendolari, Asti è anche una città che richiama e deve sempre più richiamare turisti ed attrarre nuovi residenti.

Sul sito ufficiale della Regione Piemonte "Attività produttive Direzione B16", sono state elencate le aree destinate a promuovere e sviluppare interessanti attività economico produttive con superfici coperte disponibili che variano da mq. 200.000 a mq. 50.000, le cui società di intervento forniscono assistenza nella procedura insediativa, certezza dei costi e dei tempi, assistenza finanziaria. Sono 28 le aree industriali attrezzate. Da Rivoli a Gattinara, da Torre Canavese a Tortona, nessuna di tali aree, mi pare di leggere, è stata accreditata, al momento della stesura, per il territorio astigiano. E tutte sono ubicate su direttrici di collegamento tra Italia ed Europa.

Noi discutiamo da anni sulla Asti - Cuneo, sulla Tangenziale Sud Ovest, sulla TAV (su questa poi, credo che ognuno di noi abbia un suo pensiero esclusivo), sulle strade di collegamento Asti Nord Asti Sud, sulla funzione delle ferrovie."

E ancora:

"La "crisi - utilizzando le parole del Presidente del Consiglio di Gestione di UBI Banca, Emilio Zanetti - è del sistema e non

semplicemente nel sistema".

È vero anche che la crisi finanziaria e la recessione che ne è seguita si sono trasformate in crisi del debito pubblico e che gli Stati a bassa crescita o a crescita nulla come l'Italia, fanno fatica a districarsi ed hanno da subire effetti devastanti in termini di posti di lavoro e arretramento del comune senso di ricchezza inteso come possibilità di accumulo del risparmio e quindi di tranquillità generazionale.

Carlo Azeglio Ciampi nel suo libro "A un giovane italiano" dice che quando ci si mette al servizio dell'interesse generale questo non richiede di: "essere persone eccezionali, santi, eroi o anacoreti ... è importante porsi obiettivi realisticamente perseguibili per lo sviluppo della società; è sufficiente essere uomini e donne probi, competenti, ... e sentire l'incarico assunto prima di tutto come dovere civico". (pag. 115).

Dobbiamo "guardare avanti perché non sfuggano alla attenzione sentieri nuovi, mai praticati, senza aver paura di osare ... e non scambiare il conservatorismo per virtù civile". (pagg. 39 - 97) Messaggio questo anche per i non giovani.

Ricominciamo allora anche noi non giovani da questo 2012 che la Comunità Europea ha deciso di dedicare "all'invecchiamento attivo e alla solidarietà tra le generazioni". Ricominciamo con la volontà di riportare la fiducia tra classe dirigente ed istituzioni per far sì che queste ultime possano far fronte alle esigenze della società e della comunità economica.

Noi come persone e come dirigenti, siamo partecipi ed interessati sia alle une che alle altre."

Infine, sono stati festeggiati con particolare calore i tre dirigenti con oltre 35 anni di iscrizione e di attaccamento alla famiglia dirigenziale astigiana, che sono l'ing. Fiorenzo Alciati, l'ing. Fiorenzo Penasso e il dr. Giuseppe Rovero.

E così come tutti i salmi finiscono in gloria, figuriamoci se, proprio ad Asti, poteva mancare il pranzo sociale, degno paradigma di un territorio tanto ricco di tradizioni, quanto ancora oggi fra i più piacevoli e godibili del nostro Piemonte.

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

La premiazione dei tre Dirigenti con più di 35 anni di iscrizione





Presente e futuro nel sistema previdenziale italiano nel tempo dell'incertezza



Fino a pochi anni fa, antropologi e filosofi si interrogavano e discutevano animatamente su una delle domande che più coinvolgevano l'esistenza stessa dell'uomo, cioè "da dove veniamo, dove andremo?".

Oggi i Dirigenti, abbandonata la filosofia, si interrogano su un tema contingente: "come eravamo, come saremo?"

Questo è sostanzialmente il tema del convegno organizzato da Federmanager - Cuneo il 19 aprile u. s. nella Sala Rossa dell'Agenzia di Pollenzo, in collaborazione con il Club Human resources di Confindustria - Cuneo sul tema: "Presente e futuro nel sistema previdenziale italiano nel tempo dell'incertezza".

Dopo una breve presentazione introduttiva sulle finalità del Convegno da parte del Presidente di Federmanager - Cuneo, Dr. Sibilla, ha preso la parola il moderatore Dr. Marzano che ha sottolineato come, in un mondo che cambia, fatto di meccanismi che cambiano, anche il mondo del lavoro deve necessariamente adeguarsi perché niente sarà più come prima.

Se negli anni passati c'erano garanzie per lo studio, per la salute, per la pensione, oggi quel sistema non è più sostenibile, anzi è perfino in gioco la sua sopravvivenza. L'aspettativa di vita si allunga sempre più mentre si restringe il divario tra lavoratori in servizio e pensionati; in questa situazione è facile immaginare l'impatto sulla spesa pubblica, sulla sanità, sulla previdenza. forse la riforma del lavoro proposta dal Governo non è la più giusta, ma qualcosa bisogna pur fare

e da qualche parte occorre incominciare. Sicuramente i giovani che iniziano oggi la loro vita lavorativa, percepiranno domani una pensione notevolmente inferiore a quella dei loro padri; da qui la necessità di provvedere, fin da subito, ad una pensione integrativa.

Il Dr. Valdameri, partner dello Studio Pirola, intervenendo subito dopo, ha fatto un excursus molto approfondito di tutti gli interventi che sono stati fatti sul sistema previdenziale negli ultimi 60 anni, a partire dalla riforma Amato del 1992 a quella Dini del 1995, a quella Prodi del '97, alla controriforma del 2004, alla legge Prodi - Damiano del 2007, fino all'ultima riforma Monti - Fornero del 2011. Quest'ultima, a parte il passaggio definitivo dal sistema retributivo a quello contributivo, è una riforma epocale; scompare la pensione di anzianità, sostituita dalla pensione anticipata che è un sottotipo della pensione di vecchiaia. C'è da tenere conto che questa riforma, essendo stata scritta, per motivi di urgenza, in poco più di quindici giorni, ha forse dimenticato qualcosa che, sicuramente, verrà corretta nei prossimi mesi.

Si richiedono ora almeno 20 anni di contribuzione (prima erano 5) e, dopo il 2011, ci sarà un graduale allineamento tra l'età pensionabile degli uomini e delle donne, ma soprattutto un adeguamento alla aspettativa di vita per cui, se si allunga la vita media, si allunga parimenti l'età da cui far decorrere la pensione, sempre che questa non sia inferiore a 1,5 volte la pensione sociale, altrimenti occorre aspettare fino a 70 anni.

L'intervento del Dr. Valdameri è stato molto tecnico e ricco di tabelle illustrative riguardanti, nel dettaglio, tutte le situazioni, comparando le attuali con quelle future. Non è possibile riportarle qui per ragioni di spazio, ma, per chi volesse approfondire il tema, segnaliamo che sono state messe "on - line" dalla segreteria di Federmanager -Cuneo.

In ultima analisi, possiamo dire che il tema è stato sviscerato in tutti i suoi aspetti da un "esperto" e quindi più abbordabile

dagli "addetti ai lavori".

Il Dr. Delfino, direttore INPS di Cuneo, ha voluto iniziare il suo intervento con la metafora del sibilo che si sente, a volte, prima del segnale orario RAI, dovuto all'aggiustamento dell'orologio atomico. Come questo, anche il sistema previdenziale deve ogni tanto essere aggiustato. Il vecchio sistema ha offerto garanzie oltremodo generose ma si deve tenere conto che era stato concepito soprattutto per servire ai nostri emigranti, un sistema che presupponeva innanzitutto la sostenibilità e un elevato rendimento. Nel '95 si scelse di lasciare il sistema retributivo, tenuto conto che, secondo la media degli ultimi 10 anni, il numero dei nuovi pensionati era di circa 400.000/anno. Dal '96 al 2010 il numero di pensioni di anzianità ha avuto un'impennata ed un rendimento più alto che se si fosse applicato il sistema misto; ciò ha prodotto per lo Stato una perdita di 2 punti del PIL.

Dal 2012, per tutti, sarà applicato il sistema contributivo pro - rata. Per i primi 10 anni non capiterà niente di particolarmente grave e la pensione corrisposta sarà pari a circa il 75% dell'ultima retribuzione, con una modesta perdita rispetto al livello attuale, successivamente il suo valore scenderà progressivamente al 65% ed anche oltre ma, comunque, mai al di sotto del 40%.

È evidente che questa riforma non potrà non tenere conto di una seria riforma del lavoro e dell'introduzione di rigorosi ammortizzatori sociali, ma anche degli assegni sociali o di accompagnamento per ciechi o non autosufficienti. Dal 2012, poi, tutte le date di possibile pensionamento saranno legate alla aspettativa di vita e dal 2018 uomini e donne saranno equiparati, salvo deroghe per invalidi o altre categorie speciali, purchè sempre con 20 anni di contribuzione. Sul numero degli "esodati" sono state fornite cifre diverse, tra quelle del Ministero del Lavoro e quelle dell'INPS ma sono entrambe vere in quanto le prime rappresentano quelli attuali mentre le altre si riferiscono a coloro che potenzialmente possono averne diritto.

A questo punto ha preso la parola la D.ssa Masini, Responsabile del Settore Attività Istituzionale del Previdai, il cui intervento ci è stato fatto pervenire in sintesi e che perciò pubblichiamo a parte nella sua stesura integrale.

Il Dr. Campanaro, della Confindustria - Cuneo, ha sottolineato l'importanza del tema che ha certamente effetti indotti sulla popolazione aziendale che diventerà sempre più vecchia. Sorge, perciò, l'esigenza di motivare i "diversamente giovani" e

di istituire una nuova formazione per affrontare una vita professionale più lunga.

Giovanni Formagnana

Intervento di Oliva Masini - Responsabile Settore Attività Istituzionale Previdai

Fondo di previdenza a capitalizzazione per i dirigenti di aziende industriali.

A valle della riforma delle pensioni del Governo Monti del dicembre 2011, tra gli operatori della previdenza complementare il quesito che ci si è posti è stato: se la pensione parte più tardi e sarà quindi, presumibilmente, di importo più elevato, serviranno ancora i fondi pensione? Quale sarà il loro ruolo?

Dopo un primo momento di riflessione, la risposta - convinta - è stata che sì, la previdenza complementare sarà ancora utile, anzi necessaria. Vediamo perché.

La vita, fortunatamente, continua ad allungarsi. Non è un evento recente: se ne parlava anche venti anni fa ma le previsioni dell'epoca sono state smentite dai fatti; le valutazioni si sono dimostrate, a posteriori, sottostimate. Eventi come l'AIDS, al quale si attribuiva la responsabilità di frenare l'allungamento della vita, sono stati fronteggiati e non hanno avuto gli effetti previsti. Oggi la popolazione italiana è composta per 1/5 da ultrasessantacinquenni; tra quaranta anni è previsto che costoro incidano per 1/3.

A ciò si aggiunga che l'attuale contesto economico non è certo dei più favorevoli, con almeno due effetti: uno, più evidente, di una maggiore instabilità lavorativa e quindi una discontinuità più elevata nella contribuzione previdenziale, in particolare in due periodi della vita attiva, quello iniziale e quello a ridosso del pensionamento. Il secondo effetto, meno palese, sulle pensioni: il sistema di calcolo contributivo contempla, infatti, che i contributi versati di anno in anno vengano "capitalizzati" in funzione dell'andamento del PIL nazionale, seppure con alcuni correttivi. Inoltre mentre il "vecchio" metodo retributivo tiene conto delle retribuzioni degli ultimi periodi lavorativi che, salvo eccezioni, sono mediamente le più alte, il metodo contributivo considera tutto il periodo di lavoro; dato che difficilmente si nasce, lavorativamente, top manager, entreranno nel calcolo anche le prime contribuzioni, di livello ben inferiore a quelle degli ultimi anni.

E ancora, per livelli di pensione medio alti come quelli dei dirigenti, il vitalizio, una volta avviato, non viene rivalutato proporzionalmente all'inflazione; perde, quindi, nel tempo potere di acquisto.

Da ultimo, le modifiche intervenute sulla struttura sociale comportano che il supporto che veniva offerto in passato agli anziani dalla famiglia venga meno e si renda sempre più necessario il ricorso all'assistenza di persone estranee al nucleo familiare, con conseguenti oneri.

È quindi agevole comprendere come, a valle della riforma, la previdenza complementare mantenga appieno il suo ruolo di supporto al reddito pensionistico di base e possa svolgere, proprio grazie alla sua duttilità, un ruolo fortemente positivo, adattabile alle differenti situazioni nelle quali ciascuno di noi potrà trovarsi.

La previdenza complementare, infatti, ha forti elementi di personalizzazione che non hanno riscontro nella previdenza di base; Previdai non fa eccezione, anzi. Questa caratteristica richiede e consente di effettuare delle scelte che possono dimostrarsi strategiche.

Sin dall'iscrizione si è chiamati, infatti, a scegliere con quale apporto contributivo aderire: solo con il Tfr o anche con la contribuzione a proprio carico; quest'ultima vincola il datore di lavoro a contribuire con la propria quota. Sia il dirigente che l'azienda, disgiuntamente, possono anche decidere di versare ulteriori risorse, discrezionali nell'ammontare e nella frequenza; per l'azienda si tratta di uno strumento di politica retributiva su cui riflettere, posto il minor peso dei relativi oneri rispetto a pari importo erogato in forma di retribuzione. In questo contesto, il limite di deducibilità fiscale posto per i contributi della previdenza complementare (pari a 5.164,57 euro) risulta penalizzante per la categoria dirigenziale che pur potendo destinare importi maggiori rispetto ad altre categorie ed avendone interesse per i motivi già illustrati, li vede gravati, ove eccedenti tale limite, da tassazione ai pari di una retribuzione. Nei regimi fiscali degli altri paesi europei la fase di contribuzione e di accumulo è pressoché sempre esente da tassazione, rimandata al momento della fruizione della prestazione.

La contribuzione può essere ulteriormente incrementata al di fuori del rapporto di lavoro con forme di contribuzione volontaria, sottoposte allo stesso regime fiscale dei contributi versati tramite il datore di lavoro. In questo caso, come per la contribuzione aggiuntiva, il versamento è libero nella misura e nella periodicità; può essere peraltro interrotto in qualsiasi momento.

La personalizzazione continua con l'individuazione del comparto - o mix di comparti - di investimento più conforme al proprio profilo di rischio/rendimento. Previdai consente infatti, e sono pochi i fondi a farlo, di allocare contemporaneamente

prosegue >





la propria posizione in diversi comparti. Con cadenza annuale si può modificare la scelta, distintamente tra posizione già maturata e future contribuzioni. I tre comparti disponibili vanno dall'assicurativo, caratterizzato da rendimenti minimi garantiti, consolidamento annuale dei risultati e coefficienti di conversione in rendita predeterminati ai due finanziari, distinti per il livello massimo di azioni potenzialmente presenti in portafoglio (rispettivamente 40% il Bilanciato e 75% lo Sviluppo). Questi ultimi due, non assistiti da garanzie di rendimento né di integrità del capitale investito, hanno una gestione attiva, volta alla rivalutazione del capitale impiegato attraverso investimenti finalizzati a cogliere le opportunità offerte dai mercati azionari ed obbligazionari italiani ed esteri. Lo stile di gestione adottato ha consentito, anche in periodi di forte negatività dei mercati quali quelli di alcuni anni recenti, di proteggere le posizioni degli iscritti.

Prima di parlare delle opportunità in caso di pensionamento, è solo il caso di accennare alla possibilità di percepire un'anticipazione – per motivazioni diverse e particolari requisiti – o riscattare anticipatamente la posizione, trascorso un anno dalla risoluzione del rapporto di lavoro senza aver nel frattempo ripreso l'occupazione e comunque prima del pensionamento. La previdenza complementare, in questi casi, viene "distratta" dalla sua finalità previdenziale per far fronte a situazioni di particolare necessità, espressamente previste dalle norme.

Arrivati al pensionamento si aprono una serie di alternative, tutte da valutare con particolare attenzione. Innanzitutto non c'è alcun obbligo a chiedere immediatamente la liquidazione di quanto accantonato: la posizione rimane in gestione nel o nei comparti prescelti e continua a beneficiare dei rendimenti ottenuti; può peraltro essere ancora alimentata tramite la prosecuzione volontaria. Può essere in qualsiasi momento liquidata, scegliendo opportunamente tra liquidazione in rendita e/o in capitale; quest'ultima forma è consentita in genere solo per metà della prestazione (al 100% solo in particolari casi). È questo il momento in cui la duttilità della previdenza complementare va opportunamente sfruttata, calibrando le scelte in funzione delle necessità proprie e della famiglia, avendo a riferimento il livello pensionistico oramai accertato.

In questo primo scorcio di anno Previdai ha ormai superato il numero di 1.300 posizioni erogate in rendita, fenomeno ancora sconosciuto nell'ambito dei fondi negoziali. La maggior parte delle scelte è derivata da obbligo normativo – per i nuovi iscritti – o da convenienza fiscale – per i vecchi; sono pochi coloro che hanno scelto di percepire l'intera prestazione in rendita. È però crescente l'attenzione che viene posta a tale modalità di prestazione e, a mio avviso, sempre più lo sarà nel prossimo futuro: Previdai sta raggiungendo la maturità abbandonando il ruolo sinora attribuitogli di valido sostituto del Tfr per assumere quello proprio di erogatore di prestazioni pensionistiche a supporto della pensione di base.

Nel chiudere questo intervento torno al tema iniziale, la riforma delle pensioni. In questa occasione la previdenza complementare non è stata direttamente coinvolta anche se altre norme hanno di fatto mantenuto invariate, sul piano fiscale, condizioni di particolare favore che la riguardano. Questo va letto, a mio avviso, come un segno di attenzione in un momento di assoluta necessità da parte dello Stato: la tassazione delle rendite finanziarie, che ha allineato le diverse preesistenti aliquote a quella del 20%, ha lasciato indenni i rendimenti dei fondi pensione, continuandosi ad applicare l'aliquota dell'11%. Anche la tassazione delle prestazioni che, dal 2007, ha uno specifico regime particolarmente contenuto, è rimasta invariata. In questo contesto gli addetti ai lavori si interrogano su quale ulteriore ruolo la previdenza complementare possa assolvere, con particolare riguardo alle problematiche occupazionali dell'ultimo scorcio lavorativo prima del pensionamento. Oggi le norme consentono di rimandare il momento in cui percepire la prestazione complementare rispetto a quella di base; non è possibile invece il contrario. Su questi aspetti, soprattutto in considerazioni degli effetti della crisi in corso, si sta focalizzando la riflessione di coloro che operano nel contesto previdenziale.

BEN 7 DIRIGENTI ISCRITTI A FEDERMANAGER TORINO SONO STATI INSIGNITI DELLA IMPORTANTE ED AMBITA ONORIFICENZA

Torino, 1° maggio 2012, consegnate ottantaquattro "stelle al merito del lavoro"

Martedì, 1° Maggio 2012, Festa del Lavoro, si è svolta, presso il Conservatorio "G. Verdi" di Torino, la cerimonia di consegna delle "Stelle al Merito del Lavoro" ad ottantaquattro lavoratori piemontesi insigniti dal Presidente della Repubblica per particolari meriti di perizia, laboriosità, condotta morale e anzianità di occupazione.

Erano presenti le massime autorità civili, militari e religiose del Piemonte e, in rappresentanza del Governo, il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali Elsa Fomero.

Gli iscritti a Federmanager insigniti di tale onorificenza sono:

- **Gualtiero Brambati** – Dirigente *Thales Alenia Space, Torino*
- **Michellino Casetta** – Dirigente *Alenia Aeronautica, Torino*
- **Bruno De Mori** – Dirigente *Fiat Group Automobiles, Torino*
- **Paolo Martinatto** – Dirigente *Faiveley Transport, Piossasco*
- **Matta Luigi** – Dirigente *FIAT Group, Torino*
- **Antonio Pincin** – Dirigente *Botto Filà, Valle Mosso*
- **Nive Serra** – Dirigente *Sait Abrasivi, Collegno*

Le congratulazioni ai nostri Colleghi iscritti sono d'obbligo ma rappresentano anche e soprattutto un motivo di orgoglio per tutti noi!



Antonio Pincin con il sindaco Fassino e il Presidente Un. Reg. CIDA Piemonte Benedicenti

LOGIMEDICA CENTRO ODONTOIATRICO

IL VOSTRO NUOVO DENTISTA DI FIDUCIA



L'importanza dell'igiene orale non può essere sottovalutata: la cura dei denti è infatti una componente essenziale per il raggiungimento di salute e benessere.

Ma è altrettanto importante saper scegliere le persone giuste cui rivolgersi, individuando professionisti di alto livello, capaci di offrire - allacciando un rapporto di fiducia con il cliente - risultati concreti e duraturi. A questo proposito, la scelta di Logimedica srl - realtà in grande crescita e

rinomata nel settore per competenza, qualità e trasparenza - rappresenta un'indiscussa garanzia.

Sviluppando il cammino intrapreso dalla struttura pre-esistente, il centro odontoiatrico persegue l'obiettivo di "superare" la vecchia figura del dentista, tramite una serie di servizi di assoluto rilievo - condotti da un'equipe di specialisti - in una struttura moderna e attrezzata con gli strumenti più avanzati del settore. Lo staff di Logimedica opera su tutte

le branche dell'odontoiatria, dalla semplice cura della carie ai più sofisticati interventi di chirurgia implantare, senza tralasciare la dimensione estetica, con le nuove tecnologie di sbiancamento dei denti, sempre più richieste. Rivolgersi a Logimedica - la sede si trova in zona Crocetta, a due passi dalla Fontana di Merz, all'incrocio tra corso Mediterraneo e corso Leone - significa scegliere la soluzione più completa e affidabile per la cura del nostro sorriso.



Convenzioni dirette con:

FASI

Fondo Assistenza Sanitario Integrativo
Logimedica è Struttura Sanitaria di riferimento del FASI per la prevenzione ed eroga visite gratuite agli assistiti

FASIOPEN

Fondo Aperto di Assistenza Sanitaria Integrativa

FASCHIM

FISDAF

Fondo Integrativo Sanitario - Dirigenti Aziende Fiat

Convenzioni interaziendali:

QUADRI E CAPI FIAT

COLLEGIO UNIVERSITARIO DI TORINO "RENATO EINAUDI"

GRUPPO FONDARIA SAI

Cral Sai Assicurazioni

TORO ASSICURAZIONI

Cral Toro Assicurazioni

TECNOCASA - KIRON - TECNORETE

FNA ASS. PIEMONTE

CRAL ITALGAS TORINO

Circolo Ricreativo CH4 Sporting Club
(a cui appartengono in qualità di Soci i dipendenti del Gruppo Italgas)

COMPETENZA - PROFESSIONALITÀ GENTILEZZA - TRASPARENZA

(PER I NON CONVENZIONATI IL COSTO DELLA PRIMA VISITA È DI EURO 40,00)

UNA EQUIPE DI SPECIALISTI A VOSTRA DISPOSIZIONE IN UN MODERNO AMBULATORIO ALLA CROCETTA IN CORSO LIONE 32/H

DIRETTORE SANITARIO DR. SIMONE SPAGARINO

PRENOTI UNA VISITA O UNA CONSULENZA AL N° **011 38 52 551** O VISITI IL NOSTRO SITO www.logimedica.it



EDIZIONI EINAUDI

Testa e Croce

■ Una breve storia della moneta



Che cos'è la moneta? Simbolo o segno? Mondana o numinosa? Sogno o sterco?

In questo libro si tenta di dare una risposta non mistica a questa domanda. La moneta è un'invenzione che non viene dagli dèi o da un Dio, ma dalla genialità degli uomini ed essa è rivolta a utilizzare razionalmente la capacità che essi hanno, unica tra le specie esistenti, di trasformare il loro ambiente. È, dunque, uno strumento, non un fine. È una norma, non una merce. Nel suo stravolgimento da strumento a fine, da norma a merce sta la degenerazione che essa ha subito nel corso della sua storia e che questo libro racconta.

Nel gioco del mercato la moneta adempie la funzione svolta dai get-

toni nel gioco della roulette. I gettoni non hanno alcun valore intrinseco. Se glielo si attribuisse usandoli come ricchezza accumulabile si rovinerebbe il gioco privandolo di una fine, quindi di un fine.

Ricondurre la moneta alla sua funzione strumentale e normativa è il solo modo di restituire la sua qualità di un potere al servizio di un'economia e non di un'economia al servizio di un potere.

Giorgio Ruffolo

"Testa e Croce"

Una breve storia della moneta
2011

Passaggi Einaudi
pp. XII - 178

17,00 €

ISBN 9788806208912

| Marinus van Reymerswaele, *Il cambiavalute e sua moglie*, 1540



CIDIMU INFORMA

LA TAC A BASSA DOSE DI RADIAZIONI

La TAC è un esame di secondo livello, da utilizzare quando tecniche come la radiologia tradizionale e l'ecografia non sono risolutive. Con la TAC si studiano patologie di vari distretti corporei: cranio, torace, addome, apparato muscolare e scheletrico.

Uno dei problemi della TAC è l'utilizzo delle radiazioni ionizzanti.

Il rischio nella vita di ammalarsi di cancro indotto da radiazione erogata durante gli esami TAC è stato stimato intorno a 2%. Questo è da tenere in considerazione poiché siamo costantemente soggetti anche a un minimo assorbimento di radiazioni proveniente dal fondo naturale e dal cosmo.

L'abbassamento della dose con i comuni apparecchi TAC crea molti artefatti e rende meno accurata l'interpretazione del radiologo.

È ORA A DISPOSIZIONE, PRESSO L'ISTITUTO DIAGNOSTICO CIDIMU, UN APPARECCHIO TAC CHIAMATO ASIR™ CHE OFFRE IL VANTAGGIO DI RADIAZIONI MOLTO PIÙ BASSE PER I PAZIENTI, CON IMMAGINI QUALITATIVAMENTE MIGLIORI.

ASIR (Adaptive Statistical Iterative Reconstruction) rappresenta un nuovo metodo di ricostruzione delle immagini che permette di ottenere non solo delle immagini qualitativamente migliori (grazie alla riduzione del rumore) ma anche di non erogare al Paziente una dose elevata di radiazioni:

Con ASIR la dose su tutto il corpo può essere abbassata del 40-50%.

CON METÀ DOSE DI RADIAZIONI SI OTTENGONO IMMAGINI QUALITATIVAMENTE ANCORA MIGLIORI.

La tecnica ASIR a bassa dose trova grandi indicazioni:

Nella popolazione **pediatrica**

Nei soggetti che necessitano di **multipli esami TAC di ristadiatione**

Nello **screening** (in soggetti asintomatici che si sottopongono ad esami di prevenzione ad esempio per il tumore polmonare o il tumore del colon)

Nella **valutazione coronarica** (in soggetti sintomatici e non)

Nella **popolazione obesa** (con qualità di immagini più che soddisfacente)

Nelle **donne gravide** (che non possono o rifiutano di sottoporsi a una risonanza magnetica)

Ovviamente i vantaggi sono per tutta la popolazione.



non a bassa dose



a bassa dose (ASIR)



Per informazioni e prenotazioni
Istituto CIDIMU S.p.A.

Via Legnano 23, 10128 TORINO Tel +39 011 56 16 111
info@cidimu.it - cup@cidimu.it - www.cidimu.it



“Con te al mio fianco, il futuro mi sorride.”

Costruisci oggi il tuo domani di serenità. **BenePensione Più** è al tuo fianco per darti la sicurezza di una pensione integrativa che risponde alle tue esigenze, qualunque sia il tuo lavoro. In più ti fornisce una destinazione sicura per il TFR. Le forme pensionistiche cambiano, la serenità è sempre con te.

Per una consulenza assicurativa personalizzata chiedi alla tua Agenzia di fiducia. Scopri l'Agenzia più vicina su www.augusta.it



BENEPENSIONE
PIÙ

AUGUSTA
MARCHIO DI ALLEANZA TORO S.p.A.



Attenzione! Messaggio promozionale riguardante forme pensionistiche complementari. Prima dell'adesione leggere la Nota Informativa, il Regolamento e le Condizioni Generali di contratto. La documentazione è consultabile presso le Agenzie e sul sito internet www.augusta.it