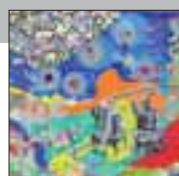




PRIMO PIANO

**Il Bilancio
delle
competenze**

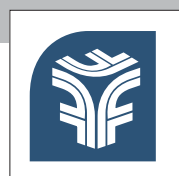
4



ATTUALITÀ

**Una proposta
per far crescere
le PMI**

5



FASI

**Prospettive della
Assistenza Sanitaria
Integrativa**

7

Giorgio Ambrogioni *

“Viviamo un gran brutto momento”! È una frase che sentiamo spesso perché è sulla bocca di molti.

Altrettanti sostengono che l'attuale momento non è poi così diverso da altri già vissuti dal nostro Paese.

C'è del vero in entrambe le valutazioni ma l'attuale crisi sembra effettivamente diversa, lo è nella sua genesi e nel suo sviluppo: è più profonda, più subdola, appare in grado, se non governata in modo adeguato, di minare alle fondamenta il nostro modello di sviluppo, di mettere in crisi il nostro sistema di rappresentanza.

Pessimismo eccessivo? Può darsi ma una lettura attenta della situazione porta a questo e, peraltro è difficile sostenere che nel nostro Paese si siano poste in atto quelle politiche giuste e lungimiranti che la situazione impone.

Non riusciamo a cogliere un disegno organico di politica sociale ed economica. Qual è la visione? Qual è il posto che vogliamo dare all'Italia nel mondo?

L'ammalato, e cioè il Paese, è stato stabilizzato e di questo non si può non darne atto al Governo ma a quando la terapia di riabilitazione? Quando politiche in grado di stimolare le potenzialità di cui disponiamo e che sono tante e geniali?

Mi rendo conto che sto entrando in un terreno scivoloso ma penso di interpretare il pensiero prevalente nella categoria se dico che questa politica è disarmante ed allontana la gente; se dico che il Paese non può assolutamente permettersi una nuova, lacerante campagna elettorale: rischieremmo di pagare un prezzo troppo alto.

A fronte di un debito pubbli-



È TEMPO DI SCELTE RESPONSABILI

co asfissiante che scarica su ogni italiano, compresi i neonati, un onere pari a 30 mila euro e che continua a crescere, occorrono urgenti politiche di liberalizzazione; occorre aggredire l'enorme spreco di risorse pubbliche; occorre uno Stato più leggero cominciando ad eliminare le Province (eliminazione che, come ha dimostrato in questi giorni la Fondazione Bruno Leoni, porterebbe un risparmio immediato di 1.800 milioni di euro); ed occorre un federalismo fiscale che sappia attribuire ad ogni livello della Pubblica Amministrazione la responsabilità piena delle scelte compiute.

A fronte di una evasione mostruosa che è arrivata a 120 miliardi di euro anno, occorre

che finalmente si faccia una riforma fiscale che sappia e voglia veramente contrastare evasione ed elusione; che tassi di più le grandi rendite finanziarie ed alleggerisca il carico su retribuzioni e pensioni; che incentivi la sussidiarietà nel campo delle tutele previdenziali e sanitarie rimodulando i tetti di esenzione fiscale; che incentivi, per tutti i lavoratori, compresi quadri e dirigenti, quote di retribuzione legate ai risultati ed alla produttività; che sappia ridare, margini di competitività alle imprese.

A fronte di una disoccupazione giovanile prossima al 30% e ad una crescente precarietà per gli over 50 dobbiamo riflettere sulle prospettive di crescita della nostra piccola e



media impresa, sulla natura del nostro capitalismo, sull'organizzazione del lavoro, sul rapporto scuola-lavoro per capire se per capire se per

producendo laureati in discipline che li condannano a restare disoccupati a vita. A fronte di un mezzogiorno d'Italia che resta in ginocchio e che nonostante la massa enorme di finanziamenti fatti in questi decenni continua a contribuire al PIL italiano per il 27% (come negli anni '60) è necessario fare scelte radicali che partano dalla responsabilità delle classi dirigenti del Sud e dalla loro selezione su basi decisamente nuove. E su questo la dirigenza aziendale deve spendersi, deve esporsi, deve metterci la faccia. Deve proporre un nuovo modello di sviluppo che esalti le potenzialità del Sud: ambiente (risanato e salvaguardato), turismo, cultura, agro industria, servizi innovativi, possono essere gli ingredienti giusti se accompagnati da una finalità di vantaggio realmente applicata ed attraente nuovi investimenti. Al Sud non occor-

no mega opere che forse non possiamo permetterci ma tanti piccoli interventi strutturali mirati ed urgenti.

In questo quadro noi, nel nostro piccolo, dobbiamo fare la nostra parte esprimendoci, anche a rischio di dissenso: dobbiamo allontanare da noi la logica del tirare a campare, della coltivazione dell'orticello personale e categoriale.

Una recente indagine condotta per nostro conto dal Prof. Mannheimer, su un campione rappresentativo della società italiana, fa emergere un giudizio sostanzialmente positivo sul nostro operato di dirigenti aziendali ma ci rimprovera per lo scarso impegno nel sociale ed i più duri in questo giudizio sono i giovani, i laureati in particolare.

Non penso si possa e si debba sottovalutare questo segnale: se siamo parte della classe dirigente di questo Paese, se pensiamo che la borghesia illuminata di questa nostra Società abbia qualche dovere in più, soprattutto verso i giovani, dobbiamo muoverci di conseguenza.

Sono tanti i temi su cui abbiamo titolo per esprimerci: l'eticità sociale, la meritocrazia,

segue da pag. 1

le politiche energetiche ed infrastrutturali, la competitività e la modernizzazione delle nostre imprese, la scuola e la formazione..... potrei continuare ma il senso ritengo sia chiaro. Come Federmanager stiamo cercando di farlo, non ancora con la dovuta forza e continuità, ma con grande onestà intellettuale. Ma questo grande sforzo ha bisogno di sentire un ben più forte afflato partecipativo, ha bisogno di essere alimentato dal contributo dei colleghi, ha bisogno del sostegno anche di quei dirigenti che finora si sono rinchiusi nel loro egoismo facendoci mancare la loro partecipazione e ricorrendo

a noi solo nel momento del bisogno. Fare contratti, offrire consulenze, servizi, tutele ed altro fa parte della nostra missione ma vogliamo essere anche altro, vogliamo essere un moderno e credibile soggetto di rappresentanza sociale. Riteniamo di esprimere valori importanti e li vogliamo condividere. Vogliamo promuovere senso identitario per una categoria che lamenta questa mancanza ma che poi, nei fatti, tende a privilegiare il particolare, l'individualismo esasperato. Vorremmo che queste poche righe disordinate inducessero gli iscritti a reagire esprimendo il loro pensiero, i non associati a rivedere la loro posizione nei nostri confronti e

vorremmo che il Vertice di Confindustria ogni tanto mettesse in agenda la relazione con chi rappresenta la dirigenza, smettendo di pensare che basti un rapporto privilegiato con qualche Confederazione generalista. Vorremmo che i Top manager riconoscessero il valore del dialogo e del confronto con la dirigenza intermedia senza la quale non c'è governo adeguato dell'impresa. Vorrei che ogni dirigente che avrà avuto la cortesia e la pazienza di leggere questo mio editoriale non solo mi desse un riscontro del suo pensiero ma lo portasse all'attenzione di un collega non associato invitandolo a riflettere sui temi posti.

* Presidente Federmanager

A PROPOSITO DI...

SPRECO DELLE COMPETENZE

di Edoardo Lazzati

È nota, provata e tristemente consueta labitudine nel nostro Paese a sprecare grandi risorse economiche per progetti che non si concludono, per opere poi abbandonate in corso d'opera, al punto da fornire materiale inesauribile per *Striscia la notizia*. Altrettanto spreco di danaro pubblico per un assetto strutturale delle istituzioni. Centinaia e centinaia di Comuni troppo piccoli per essere autosufficienti, comunità montane i cui ruoli si esauriscono nella lottizzazione dei Consigliere e dei Presidenti, le Province che avrebbero dovuto scomparire con la istituzione delle Regioni e che continuano a moltiplicarsi, al di là dei proclami delle varie forze politiche nell'essere più virtuosi a parole e più attaccati alla distribuzione delle poltrone nei fatti. Son cose note queste, arcinote ma non per questo non dobbiamo insistere nel denunciarle, quando poi mancano risorse per problemi essenziali, specie nei momenti di crisi. In questa Babilonia dello spreco, proprio nel momento in cui ce ne è più bisogno si distruggono le competenze: le Università, salvo rare eccezioni, sfornano migliaia di lauree inutili per giovani destinati al dottorato della disoccupazione o della sottoccupazione. Le aziende pressate talvolta dai

morsi della crisi dei mercati per ridurre indebitamenti eccessivi, espellono manager, dirigenti e quadri, considerati un costo eccessivo e soprattutto inutile. Con le teste se ne va il sapere trasmesso sul campo dalle generazioni precedenti, ma se ne va anche l'anima dell'azienda, quel patrimonio immateriale e essenziale per la creatività dell'impresa. Le denunce sono numerose non solo da parte di Federmanager, ma il fenomeno si accentua sempre più. Che fare al di là della denuncia pubblica del dialogo politico e sociale? Penso sia venuto il momento di valutare e progettare anche altre strade, tanto più in una situazione demografica di consistente aumento della vita media. So bene che non è né facile né semplice; ma ritengo ormai necessario ipotizzare un percorso lavorativo e retributivo, per i manager, che possa rendere interessante anche per l'impresa mantenere la seniority, non cancellarla con l'espulsione, con fasi di costi decrescenti al crescere dell'età dopo una certa soglia, oltre la quale si potrebbe ipotizzare una più mirata struttura di rapporto di lavoro. Ci riempiamo giustamente la bocca con la parola innovazione; perché allora non provare, almeno a livello di progetto, ad ideare una regolazione pattizia del nostro lavoro diversa dal passato? Perché la Commissione Lavoro non prova a percorrere, con l'ausilio di qualche specialista in materia, la strada di una progettazione teorica, per fornire poi alla Presidenza e alla Giunta federale concreti elementi di riflessione e di valutazione politica? Avremmo un risultato importante: accanto alla denuncia ed al lamento, sacrosanti, dimostreremmo la forza delle idee.



Audizione alla Commissione Trasporti della Camera dei Deputati sulla situazione di Tirrenia

Nell'ambito delle audizioni informali promosse dalla Commissione Trasporti della Camera dei Deputati sugli sviluppi del processo di privatizzazione del Gruppo Tirrenia, una delegazione di Federmanager è stata ascoltata ieri, 22 settembre 2010, dal Presidente, On. Mario Valducci, e dai rappresentanti dei Gruppi Parlamentari della Commissione. La delegazione federale, composta anche dalla Presidenza dell'Unione Sindacale Capitani di Lungo Corso al Comando e Direttori di Macchina - U.S.C.L.A.C./U.N.C.Di.M., aderente a Federmanager, ha fornito il proprio contributo di considerazioni e proposte sulla procedura di privatizzazione di Tirrenia, evidenziando le preoccupazioni relative all'esito della nuova gara avviata con la recente pubblicazione dell'avviso a manife-

stare interesse all'acquisto di Tirrenia Navigazione, da parte del Commissario Straordinario della Compagnia. Ad avviso di Federmanager, il fallimento del tentativo di privatizzazione finora avviato è stato determinato dalla scelta di procedere alla cessione delle Società del Gruppo Tirrenia, a cui viene legato l'affidamento di servizi sussidiati, senza aver voluto prima provvedere ad una reale liberalizzazione del settore del trasporto marittimo. Sarebbe stato, infatti, opportuno separare il processo di privatizzazione delle Compagnie da quello per l'affidamento dei servizi di trasporto, in modo da definire preliminarmente gli obblighi riguardanti i collegamenti da garantire, le modalità delle prestazioni e gli investimenti richiesti agli eventuali acquirenti delle Compagnie di navigazione. Ciò avrebbe consentito maggiori certezze circa l'affidabilità degli acquirenti interessati a fornire in futuro il servizio di trasporto pubblico, offrendo garanzie circa l'efficienza e qualità dei servizi di cabotaggio marittimo di cui intendono farsi carico, con l'obiettivo di assicurare il diritto alla mobilità agli abitanti delle isole e la continuità territoriale anche nei prossimi anni. Ai fini della privatizzazione di Tirrenia, serve sgombrare ogni

dubbio sulle mire dei potenziali acquirenti rispetto alla consistente "dote" che è già stabilito venga trasferita alla Compagnia per i prossimi otto anni, in termini di sovvenzioni statali per garantire la continuità del servizio pubblico, oltre alle attività commerciali di Tirrenia, che rimangono, peraltro, tutt'ora appetibili per il mercato. Nell'attuale contesto, pertanto, rispetto all'esigenza di procedere in tempi rapidi alla cessione della Compagnia, occorre prioritariamente ribadire l'impegno, confermato dal Ministro dei Trasporti, On. Altero Matteoli, nell'incontro con le Parti Sociali del 6 settembre scorso, alla vendita dell'intero complesso aziendale di Tirrenia e non delle singole rotte, evitando il cosiddetto "spezzatino", a salvaguardia anche dei livelli occupazionali e della continuità aziendale. La nostra Organizzazione, a tale proposito, si è dichiarata assolutamente contraria alla possibilità di cessioni per singole linee delle rotte fornite da Tirrenia e/o Siremar, ritenendo che preservare l'unità aziendale della Compagnia rimanga l'unica soluzione in grado di far fronte alla necessità sociale di garantire la continuità territoriale e lo sviluppo socio-economico delle isole minori. In funzione di ciò, nell'immediato, è necessario prendere quelle misure che consentano di poter svolgere le procedure di vendita in maniera efficace, attraverso l'ulteriore proroga dell'attuale convenzione di servizio, con l'impegno del Governo presso le istituzioni comunitarie ad evitare una procedura di infrazione contro l'Italia da parte dell'UE. In particolare, per non rischiare di far pagare il costo sociale dell'operazione ai lavoratori del Gruppo Tirrenia, si è segnalata l'esigenza di introdurre nel nostro ordinamento delle forme di ammortizzatori sociali per il settore marittimo e, segnatamente, a favore del personale navigante e di terra delle Società attualmente interessate al processo di privatizzazione, che è attualmente sprovvisto di un adeguato sistema di tutele.

Cantiere Federmanager

G. Ambrogioni

Nel mio editoriale, forse eccessivamente lungo, ho tentato una qualche riflessione a caldo sul quadro economico e sociale del Paese e su queste riflessioni ho cercato di innestare valutazioni di natura categoriale. Ma poiché ritengo che per essere credibili oltre a suggerire si debba dimostrare la propria capacità fattuale, qui di seguito porto alla attenzione della categoria le attività a cui ci stiamo dedicando e che guardano sia all'interno che all'esterno della nostra Organizzazione e categoria.

• Innanzitutto voglio dire che abbiamo completato gli adempimenti formali ed organizzativi per dare attuazione a quanto previsto dal contratto collettivo in tema di sostegno al reddito e servizi di placement a favore dei dirigenti disoccupati: entro il corrente mese il Fasi/Gsr e Federmanager forniranno le indicazioni per accedere a questa importante tutela. Sono state risolte le problematiche fiscali relativamente al pagamento dei servizi di placement ed abbiamo selezionato le società preposte all'erogazione del servizio: società di qualità e che garantiscono una idonea copertura del territorio.

• Fondirigenti, d'intesa con Federmanager e Confindustria, ha completato la selezione delle società preposte ad offrire il "bilancio delle competenze", un servizio assolutamente innovativo che consentirà ai dirigenti, specie quelli delle pmi, di "monitorare" il loro percorso professionale e individuare – se necessario – percorsi formativi per colmare gli eventuali "gap". Anche su questo, a cura di Fondirigenti e Federmanager, sarà data adeguata e tempestiva informativa.

• Dopo un lungo lavoro preparatorio il Ministro Sacconi ha mantenuto l'impegno preso con noi 18 mesi fa di finalizzare risorse pubbliche per finanziare iniziative tese ad aiutare i dirigenti disoccupati a trovare una nuova occupazione: in tale quadro è stata già sottoscritta una intesa ad hoc con Italia Lavoro, l'Agenzia del Ministero che ha la finalità di promuovere e gestire iniziative e servizi nel campo delle politiche del lavoro e della occupazione.

Mentre scriviamo queste note è in corso un incontro tecnico per definire gli ultimi dettagli operativi. Sul prossimo numero di Progetto Manager una adeguata informativa. In questa prima fase sono state stanziare risorse pubbliche per 10 milioni di euro.

• In un quadro politico assai incerto si è già aperta la "battaglia fiscale", una battaglia sacrosanta e che deve risultare equa e non funzionale ad una mera redistribuzione del reddito ispirata da visioni ideologiche, negative per quel ceto sociale di cui siamo espressione e "dettata" da quelle componenti sindacali particolarmente attigue al Governo.

Avevamo promesso un nostro "manifesto fiscale": è pronto per essere portato alla validazione del Consiglio nazionale che terremo entro il mese ed ovviamente ne faremo poi oggetto di confronto con il Governo e con tutti quei soggetti che condividono le nostre istanze e posizioni.

• Nel teatrino della politica e del confronto urlato, dove vince chi strilla di più e "ricatta" il Paese, il management deve ritrovare una sua unitarietà di azione: in tal senso Federmanager, per quella che è la sua responsabilità, ha fatto e molto sta facendo. Le varie Organizzazioni dirigenziali hanno ripreso a parlare, a prendere posizioni concordate, a chiedere, come si può vedere dalla lettera a fianco, tavoli comuni con la politica: in un Paese che si divide è un positivo segnale di controtendenza che deve sfociare nella creazione di un soggetto di rappresentanza unitario, forte, credibile, aggregante per gli oltre 300 mila dirigenti ita-

liani pubblici e privati.

• I nostri pensionati non debbono avere dubbi: Federmanager è al loro fianco per le tutele dei loro legittimi interessi. Prima dell'estate abbiamo bloccato un nuovo tentativo di contributo di solidarietà, oggi siamo impegnati per impedire tentativi tesi non a migliorare ma addirittura peggiorare gli attuali meccanismi di perequazione. Rigurgiti in questo senso li considereremo un inaccettabile accanimento terapeutico nei confronti di pensioni già sufficientemente penalizzate. Anche su questo tema Federmanager sta promuovendo un fronte comune con le altre categorie interessate.

• Vogliamo partecipare alla "costruzione" dei nuovi manager. Partendo da questo obiettivo abbiamo promosso la costituzione di "Federmanager Academy", uno strumento tutto nostro che ci consentirà di giocare un ruolo attivo nei processi formativi della dirigenza e di farlo calando quei contenuti e quei valori che per noi sono fondamentali per un manager sobrio, etico, responsabile, e che sappia porsi, realmente come riferimento per tutti i suoi interlocutori. Oggi non sempre è così, spesso i criteri di selezione e formazione della dirigenza rispondono più a parametri di fredda razionalità professionale che su una riflessione su cosa comporti svolgere un ruolo manageriale.

• Partendo dalla indagine svolta dal Prof. Mannheim e dai risultati emersi da una importante ricerca sul "management al femminile" realizzata assieme a Federmanager Minerva, vogliamo sollecitare una riflessione pubblica sul ruolo dirigenziale e vogliamo farlo per allontanare i tanti luoghi comuni e le tante sottovalutazioni del nostro apporto alla crescita ed alla modernizzazione. Lo stiamo facendo implementando la nostra politica di comunicazione e proposte; lo stiamo facendo invitando gli imprenditori a riflettere assieme a noi sui temi della Governance aziendale, sul capitalismo familiare e

FEDERMANAGER

MANAGERITALIA

Roma, 11 ottobre 2010

Egregio Signor Ministro,

le scriventi Organizzazioni da tempo chiedono un miglioramento del meccanismo di rivalutazione delle pensioni che da anni determina un appiattimento dei trattamenti pensionistici e, soprattutto, la mancata conser-

vazione del potere di acquisto delle pensioni.

Questo in aperta violazione dei principi costituzionali che affermano la proporzionalità e l'adeguatezza delle pensioni in relazione al mutamento del potere di acquisto della moneta, nonché la tutela dei diritti acquisiti. Pur consci delle difficoltà della situazione economica del Paese, riteniamo che si debba dare un segnale di attenzione alla categoria dei pensionati, specie i più anziani, che non sono più in grado di porre altrimenti rimedio a tale per-

dità, con un intervento migliorativo del sistema di rivalutazione delle pensioni. Ciò servirebbe a ridurre gli effetti gravemente distortivi ed iniqui prodotti dal mancato adeguamento delle pensioni al costo della vita che nell'ultimo decennio hanno fatto registrare una perdita di potere d'acquisto che abbiamo calcolato tra l'8% ed il 10%, colpendo, in particolare, i pensionati over 70, titolari di pensioni mediamente più basse. Tale effetto negativo è stato ulteriormente aggravato dal blocco della perequazione istituito negli anni 1998 – 1999 – 2000 e 2008, per concorrere in modo solidaristico al finanziamento degli interventi di riforma del sistema pensionistico.

Con la Legge 3 agosto 2007 n. 127 sono stati modificati i criteri di applicazione della perequazione automatica delle pensioni per cui ai trattamenti pensionistici di importo compreso tra tre e cinque volte il minimo Inps, l'indice di rivalutazione automatica delle pensioni è applicato, per il triennio 2008-2010, nella misura del 100% (anziché del 90%); oltre tale importo e senza alcun limite, la percentuale di adeguamento è ridotta al 75%.

Tale provvedimento ha accolto parzialmente ed in via transitoria, fino alla scadenza del corrente anno, le nostre richieste.

Si è trattato di un intervento legislativo che, pur modesto sul piano economico, è stato comunque apprezzato dalle scriventi Organizzazioni perché ha dimostrato la consapevolezza delle Istituzioni della iniquità del meccanismo parzialmente perequativo e la conseguente necessità di dover dare una risposta, in termini progressivi, alle legittime aspettative dei pensionati, nella direzione di un allineamento delle pensioni al costo/vita, compatibilmente con le disponibilità di bilancio pubblico. In prossimità della scadenza del periodo transitorio 2008-2010 previsto dalla citata Legge n. 127/2007, stante quanto premesso sulla necessità di una maggiore equità del sistema pensionistico, si dovrebbe quantomeno rendere strutturale e definitivo l'attuale meccanismo di indicizzazione delle pensioni.

Faremmo molta fatica a comprendere eventuali nuovi interventi da parte di questo Governo che andassero a colpire ulteriormente i pensionati, con l'intento di recuperare risorse per finanziare la spesa pubblica, a scapito di una categoria che è già stata abbondantemente vessata e che assolve pienamente ai propri obblighi fiscali.

A disposizione per ogni chiarimento ed auspicando di poterLa incontrare a breve per esporLe personalmente le aspettative della nostra Categoria in materia previdenziale, colgo l'occasione per inviare i più cordiali saluti.

Giorgio Ambrogioni
FEDERMANAGER

Lorenzo Guerriero
MANAGERITALIA

Egregio On. Giulio Tremonti Ministro dell'Economia e delle Finanze e p.c.

Egregio On. Silvio Berlusconi Presidente del Consiglio dei Ministri

Egregio Sen. Maurizio Sacconi Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali

manageriale, sulla cultura d'impresa.

• C'è poi il tema dell'allargamento della nostra rappresentanza al mondo dei Quadri apicali, una realtà strategica per noi e per le imprese: stiamo ottenendo risultati incoraggianti ed abbiamo prospet-

tive di grande interesse.

È un tema, quello dei quadri, su cui torneremo nel prossimo numero per fornire l'informativa adeguata all'argomento. Spero di essere riuscito a fornire un quadro apprezzabile di quanto si sta facendo per la categoria e non solo.



Fondirigenti: il Bilancio delle competenze

Un percorso per conoscersi e orientarsi tra scelte e cambiamenti professionali.

Nel corso della vita possono presentarsi diversi momenti in cui è necessario fare il punto delle proprie competenze e potenzialità, per conoscersi meglio e effettuare scelte consapevoli.

Il Bilancio delle competenze è un percorso di valutazione della situazione attuale e potenziale del dirigente, che si conclude con l'elaborazione di un progetto sviluppo professionale. Un servizio che Fondirigenti, sulla base di quanto previsto dal rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Confindustria e Federmanager dello scorso novembre, metterà a disposizione dei dirigenti occupati, o temporaneamente inoccupati. Imprese e manager, mai come in questo momento, hanno bisogno di rapidità di intervento, per rispondere al continuo cambiamento dei mercati e dei contesti finanzia-

ri, politici e sociali. In fasi di cambiamento, è necessario disporre di possibilità che consentano di focalizzare le proprie competenze e potenzialità, per individuare le risorse da mettere in gioco e potersi muovere verso obiettivi chiari e motivanti.

Per un manager è determinante effettuare scelte allineate alle proprie caratteristiche personali; il Bilancio di competenze rappresenta un'attività di orientamento, un percorso guidato che può aiutare a trovare nuove prospettive quando si definiscono nuovi obiettivi, sia in una fase di avviamento iniziale al lavoro che in una fase di ricollocamento verso una nuova posizione lavorativa.

Il Bilancio di competenze di Fondirigenti prevede i seguenti step:

- Questionario strutturato di autovalutazione on line;
- Percorsi di assessment e placement con i migliori operatori del settore;
- Interventi formativi personalizzati finanziabili da Piani

formativi.

Il servizio prevede per i dirigenti la possibilità di effettuare online, in piena autonomia, sul sito di Fondirigenti, un percorso strutturato di valutazione delle proprie competenze e potenzialità, da proseguire eventualmente con un percorso di assessment con professionisti del settore.

Il dirigente potrà infatti scegliere di approfondire i risultati dell'autovalutazione, con percorsi in presenza, con l'ausilio di esperti che lo aiuteranno individuare più analiticamente i propri gap di competenze, identificando possibili interventi e attivando le opportunità di finanziamento di piani formativi messe a disposizione dal Fondo.

I dirigenti disoccupati che avranno utilizzato il bilancio di competenze online e che hanno diritto alle prestazioni della GSR-FASI, potranno invece usufruire dei servizi di assessment e placement messi a disposizione dallo stesso GSR-FASI, attraverso società appositamente selezionate.

Con il Bilancio delle competenze manageriali, Fondirigenti intende fornire un valido strumento di orientamento e di crescita professionale, anche in vista di un più efficace e diffuso ricorso alla formazione manageriale come leva di sviluppo del capitale umano e della competitività delle imprese.

Una delle azioni fondamentali, comprese nel bilancio, è costituita dalla riflessione sulla motivazione che implica la possibilità di conoscere meglio gli aspetti che riescono a dare maggiore soddisfazione, per comprendere tutti gli aspetti relativi alla propria routine e al proprio futuro. La classificazione dei propri interessi è un altro elemento fondamentale, strettamente connesso alla motivazione, per considerare quelle situazioni di lavoro che possono essere di interesse.

In tal senso la formazione deve essere intesa come sviluppo personale, favorendo sia l'acquisizione di conoscenze proprie, che fornendo modelli e strumenti per riflettere su sé stessi, progettando i propri obiettivi in modo analitico, sviluppando capacità di analisi retrospettiva e prospettica. Il Bilancio di competenze potrà così essere utilizzato anche per rilevare i fabbisogni formativi del management, nell'ambito dell'analisi previ-

SCADENZE AVVISI FONDIRIGENTI

È stato prorogato il termine per la presentazione di Piani formativi a valere sull'Avviso 2/2009 per il finanziamento di voucher formativi individuali (fino a 3.500 euro) destinati al singolo dirigente. La scadenza è prorogata fino ad esaurimento delle risorse disponibili.

È stato inoltre prorogato al 31 dicembre 2010 il termine per le attività di rendicontazione dell'Avviso 1/2009, destinato alla crescita e riorganizzazione delle PMI che ha consentito la realizzazione di 41 Piani formativi, coinvolgendo più di 1.000 aziende e oltre 2.700 dirigenti partecipanti, di cui circa duecento non occupati.

sta, come attività finanziabile, dei Piani formativi di Fondirigenti.

Questo nuovo servizio si inserisce in quell'ottica di un'Agenzia integrata di servizi, che Fondirigenti mira a realizzare, puntando con decisione sulla formazione del management, finalizzata al sostegno delle situazioni individuali di difficoltà, superando la definizione di formazione continua, cioè quella rivolta ai soli occupati, per orientarsi verso una definizione più allargata di formazione permanente, con target di intervento molto più ampi e flessibili.

Renato Cuselli, Presidente Fondirigenti

“DOBBIAMO TENDERE A UN NUOVO WELFARE UNIVERSALE”

Massimiliano Cannata*

A fronte della centralità della dimensione internazionale nella gestione della complessità sociale ed economica legata anche all'attuale crisi, l'Associazione Management Club (AMC) ha proposto un momento di incontro con i Senatori Mauro Ceruti e Tiziano Treu (nelle foto) autori del volume “Organizzare l'altruismo - globalizzazione e welfare” [Ed. Laterza, 2010] per riflettere sul ruolo della classe dirigente e delle istituzioni europee nella prospettiva di un nuovo welfare comunitario.

Organizzare l'altruismo è un titolo che vuole essere provocatorio. Vuole innanzi tutto indicare un filo conduttore nel racconto dell'attualità, che ab-

biamo interpretato utilizzando un ossimoro. L'organizzazione porta, infatti a uno scopo, ad un utile economico, esige un metodo, un rigore. L'altruismo fa invece pensare ad una pulsione spontanea, volontaristica, legata ad una gratuità, che non implica nessun ritorno. La crisi mondiale, a livello globale e locale richiede un cambiamento di mentalità. Significa che l'altruismo, la solidarietà, la cooperazione non sono valori esclusivamente morali, da coltivare nella privatezza della dimensione individuale, sono piuttosto valori che possono essere funzionali al business e quindi alla crescita.

Su questi temi l'Associazione Management Club (AMC) ha curato la presentazione del volume di Mauro Ceruti e Tiziano Treu. Il saggio mette insieme conoscenze e back-

ground diversi, (filosofo ed epistemologo il primo, giurista, esperto di diritto del lavoro, ed ex ministro del lavoro il secondo) per trattare un tema di grande attualità, sviluppato attorno a un binomio complesso e di difficile interpretazione costituito dal fenomeno della globalizzazione e dall'evoluzione del paradigma del welfare state. Gli autori condividono l'idea che sia possibile agire per sviluppare le capacità personali e il benessere collettivo: si tratta di ricercare nuovi rapporti fra stato, mercato e società, in un'economia sociale di mercato; nuovi orientamenti e nuove strutture del welfare, per adeguarlo alle attuali condizioni della vita umana; una nuova condivisione di responsabilità tra comunità sociale e istituzioni,

secondo il principio di sussidiarietà.

Al dibattito sul tema “Quale futuro per la classe dirigente europea”, che si è tenuto l'11 ottobre presso la sede AMC, hanno partecipato tra gli altri: Franco Fontana, *Direttore Business School della LUISS*, Renato Cuselli, *Presidente Fondirigenti e AMC*, Giovanni Orsina, *Vice Direttore School of Government LUISS*. Ha coordinato i lavori Loris Gai della *Redazione economica del TGI*.

L'intervista a Mauro Ceruti

Il momento non è dei più semplici. L'Europa sembra attaccare lo stato sociale. Grecia, Spagna, Irlanda stanno riducendo salari e pensioni. La

cancelliera Merkel che ha insistito sulla cultura della solidità e della stabilità ha operato un forte taglio del welfare che prevede una riduzione di 15 mila dipendenti pubblici, un blocco degli stipendi, un'erosione dei sussidi di disoccupazione statali. Facile prevedere che la pressione dei debiti pubblici costringerà altri stati ad attuare ricette altrettanto rigide. Quale spazio ci sarà per la giustizia sociale e per le politiche di redistribuzione della ricchezza? Le aree deboli, dove la competitività rimane un mito, sono destinate a segnare il passo?

Senatore Ceruti, lo scenario politico ed economico che si



Le PMI, realtà pregiate del made in Italy, della green economy, tasselli strategici del nostro sistema industriale non quotate in borsa perché a corto di capitali per crescere e di manager per uscire dal tunnel del familismo d'impresa, potrebbero crescere attraverso la progressiva introduzione di fondi di "private equity", nel portafoglio dei fondi di previdenza complementare.

PREVINDAI: UNA PROPOSTA PER FAR CRESCERE LE PMI

Salvo Carbonaro*

Federmanager e Confindustria, con l'ultimo rinnovo del contratto hanno, lodevolmente, inteso rafforzare il sistema delle tutele e del welfare per i dirigenti industriali: le novità per il *Previndai* a partire da quest'anno afferiscono:

- al massimale di copertura contributiva annua elevato a 150.000 € per tutti gli iscritti in misura minima del 4% della retribuzione lorda effettiva percepita, a carico dell'azienda e in pari misura del dirigente;
- alla fissazione del contributo minimo annuo a carico dell'azienda non inferiore al livello minimo di 4.000 € per tutti i dirigenti iscritti al Fondo, con una anzianità dirigenziale superiore a sei anni compiuti, elevabile a 4500 € e a 4800 € con decorrenza rispettivamente dal 2012 e dal 2013 (tale incremento ha carattere temporaneo ed ha validità fino alla fine del 2011 dopo verifica sullo stato della disciplina del *Previndai*);
- facoltà per le aziende di versare una contribuzione aggiuntiva a proprio carico, senza limite di massimale, a favore del dirigente.

Gli effetti gradualisti e positivi di

tale manovra, unitamente ai recenti adeguamenti statutari finalizzati al riconoscimento della personalità giuridica, a garanzia di una maggiore rappresentanza degli iscritti, potranno tradursi gradualmente, in un incremento del patrimonio, una maggiore confrontabilità, ed un migliore appeal del *Previndai*, già peraltro giudicato tra i Fondi di previdenza complementare più interessanti nel mercato di riferimento.

A 20 anni dalla sua nascita, il *Previndai* può guardare con ottimismo e rinnovato slancio al futuro avendo superato i 5 miliardi di euro di patrimonio.

Ma, il quadro positivo del Fondo non sembra corrispondere all'attuale basso tasso di crescita della nostra economia reale, conseguente alla crisi globale che ha coinvolto, molti paesi dell'area OCSE, con evidenti ripercussioni anche sullo stato occupazionale e reddituale di dirigenti industria e di alte professionalità. Oltre a tale scenario contingente, si profila all'orizzonte,

per gli attuali giovani dirigenti, la preoccupante questione relativa all'entrata a regime degli effetti delle riforme pensionistiche attuate negli anni '90, che comporteranno un brusco calo del tasso di sostituzione (rapporto tra l'importo della pensione base e quello dell'ultimo stipendio percepito) a seguito del passaggio dal siste-



ma di calcolo delle pensioni retributivo a quello contributivo, stimato nel 35-40%, rispetto all'80% garantito dal vecchio metodo retributivo.. Occorre ancora sottolineare che un ulteriore aggravante consiste nel fatto che sulle ipotesi su cui si fondano i calcoli per il montante del sistema contributivo gravano negativamente anche effetti macroeconomici quali il tasso di disoccupazione ed il livello dei salari.

Per le variabili negative richiamate finora, si può ragionevolmente sostenere che il problema dell'inadeguatezza delle prestazioni pensionistiche di primo pilastro compor-

ti inevitabilmente, sin da adesso, una maggiore responsabilità in capo ai Fondi di previdenza complementare e, tra questi, al *Previndai*, cui è affidato l'obiettivo di garantire ai propri iscritti un/a capitale/rendita pensionistica che, sommata a quella pubblica, possa consentire il mantenimento di un tenore di vita adeguato dopo il pensionamento.

I Fondi sono chiamati quindi a riflettere:

A) sul grado di efficacia ed adeguatezza delle attuali strategie di gestione finanziaria poste in essere;
B) sulla possibilità di convogliare parte delle proprie risorse verso strumenti "agganciati" all'economia reale e, in particolare, al tessuto italiano delle PMI, spesso innovative e meritevoli ma a corto di adeguati capitali per il loro sviluppo.

Per il punto A, ogni considerazione parte dalla constatazione che la recente crisi dell'intera industria finanziaria dei paesi industrializzati ha determinato anche in Italia effetti disastrosi sui livelli delle prestazioni pensionistiche complementari per gli associati che sono usciti dal sistema di previdenza complementare nel corso del

2008/2009: infatti sembra non funzionare il meccanismo per cui a fronte di un periodo di accumulo previdenziale di lungo periodo (20-30 anni), possa registrarsi, sul montante previdenziale di un iscritto prossimo al pensionamento, una perdita rilevante in conto capitale, con riflessi immediati sull'importo della rata pensionistica complementare, in grado di vanificare repentinamente la *mission* del fondo pensione.

Al riguardo risulta quanto mai doveroso, da parte dei Fondi pensione, adottare campagne informative più idonee ad accrescere la consapevolezza degli associati sul profilo di rischio/rendimento del comparto di appartenenza, al fine di evitare il ripetersi di tali fenomeni.

D'altra parte le forme pensionistiche complementari, fondate sul principio della capitalizzazione, come nel caso italiano, al fine di poter rispondere alle aspettative della funzione loro assegnata, non possono esimersi dalla continua ricerca di livelli di rendimento congrui per un orizzonte temporale di lungo periodo, quale quello riferibile ad un investitore istituzionale.

Al riguardo, si ricorda come la normativa vigente in materia di criteri e limiti di investimento dei fondi, rinvenibile nel Decreto del Ministero del Tesoro n. 703, emanata nel novembre del 1996 in un contesto di maturazione dell'industria finanziaria ben diverso da quello odierno, possa ritenersi ragionevolmente "superata", considerata la vasta gamma di prodotti di investimento oggi disponibili sul mercato ma non usufruibili dai fondi pensione. Tali limitazioni gestionali possono senz'altro costituire un ostacolo importante per il raggiungimento di un più alto grado di redditività ed efficienza dei

segue da pag. 5

portafogli.

Risulta pertanto inevitabile, per gli organi amministrativi dei fondi pensione, strutturare delle soluzioni di investimento volte al conseguimento di una maggiore remunerazione delle risorse e, allo stesso tempo, individuare e monitorare la soglia di rischio ritenuta accettabile (risk budget) per uno strumento di tipo previdenziale. Per quanto concerne, invece, la riflessione sul punto B circa la possibilità di destinare parte del patrimonio dei fondi pensione a strumenti legati all'economia reale, si ricorda che l'art. 2, c.4 del citato D.M. Tesoro 703/96 recita: "Il fondo pensione nella gestione delle proprie disponibilità tiene conto delle esigenze di finanziamento delle piccole e medie imprese".

Ebbene, allo stato attuale non esistono esperienze significative nel settore dei fondi pensione complementari italiani,

di applicazione del suddetto comma, dal momento che le principali categorie di *asset* presenti nei portafogli dei fondi sono riconducibili, coerentemente con quanto previsto dalla normativa vigente, a titoli di debito, titoli di capitale, quote di OICR e strumenti derivati utilizzati per finalità di copertura.

La prassi attualmente diffusa prevede che la selezione degli strumenti che andranno a formare il patrimonio del fondo rientri nell'attività di *asset allocation tattica*, operata dai gestori finanziari sulla base delle risultanze dei modelli quantitativi di gestione e di ottimizzazione dei profili di rischio / rendimento dei portafogli e delle indicazioni fornite, a livello di *asset allocation strategica*, dai consigli di amministrazione dei vari fondi.

La possibilità di intraprendere delle strategie di investimento che prevedano il ricorso a strumenti "alternativi" non può quindi che trovare

le sue radici nell'ambito delle scelte di *asset allocation* adottate dagli organi amministrativi dei fondi.

Nello specifico, un possibile strumento utilizzabile sin da subito per la realizzazione di strategie finanziarie connotate da un maggior contenuto "reale" rispetto ai prodotti attualmente in uso è costituito dal fondo di *private equity*.

I fondi di *private equity* sono fondi comuni di investimento mobiliare di tipo chiuso che raccolgono capitali presso privati e investitori istituzionali per investirli in imprese non quotate ad alto potenziale di crescita, ovvero in fase di *start-up*, con l'obiettivo di guadagnare redditività al momento del disinvestimento.

A livello complessivo di portafoglio, l'investimento in *private equity* costituisce una modalità di diversificazione, e quindi di riduzione del rischio, mediante una *asset class* che gode di una bassa correla-

zione con i mercati finanziari e che presenta un potenziale di redditività molto alto, legato alla crescita reale delle aziende inserite nel *basket* del fondo di *private equity*.

D'altra parte, però, inserire i fondi di *private equity* nei portafogli previdenziali comporta un altro tipo di difficoltà ossia il monitoraggio del rischio. Ciò in quanto questa tipologia di investimento è legata a parametri diversi da quelli tipici degli investimenti finanziari che prevedono invece un uso diffuso del *benchmark* come parametro di riferimento per la misurazione del rischio/rendimento.

È inevitabile, dunque, che la fase iniziale di ricorso a questa nuova categoria di strumenti possa implicare il sostenimento di un "costo" finalizzato alla creazione delle competenze tecniche necessarie in capo alle strutture dei fondi, chiamate a svolgere una più sofisticata attività di *portfolio risk control*.

A tal proposito si ricorda che

i vincoli normativi delineati nel D.M. 703/96 consentono oggi ai fondi pensione di investire in fondi comuni di investimento mobiliare di tipo chiuso (tra cui, come detto, i fondi di *private equity*) entro il limite del 20% del patrimonio del fondo pensione ed entro il limite del 25% del patrimonio del fondo chiuso.

In conclusione, il ricorso a strumenti di *private equity* da parte dei fondi pensione può senza dubbio rappresentare una soluzione efficace sia per apportare capitale di rischio alle imprese in fase di sviluppo, caratterizzate da fondati elementi di eccellenza (prodotti, processi, grado di innovazione tecnologica, ecc.) sia per attribuire alle forme pensionistiche complementari un ruolo più rilevante per lo sviluppo ed il rilancio industriale del tessuto delle piccole e medie imprese italiane.

* Componente

la Giunta Esecutiva Federmanager

segue da pag. 4

prospetta per i prossimi mesi vede il rischio concreto, evidenziato molto bene dall'economista americano Nouriel Roubini, che la politica dei tagli finisca col soffocare la crescita, mettendo definitivamente a rischio la tenuta dell'euro e del sistema Europa. Efficienza, solidarietà e rilancio dei cicli produttivi sono termini conciliabili? Su cosa bisognerebbe puntare l'attenzione nel nostro Paese? L'Europa chiede rigore, ed è comprensibile. I governi europei cui lei si riferisce, penso soprattutto a Francia e Germania, pur trovandosi nella necessità di ridurre gli sprechi hanno fatto scelte mirate, senza incidere sul capitale del futuro, rappresentato dalla formazione e dalla ricerca. Va detto che la crisi inedita e radicale che attraversa il Paese, al contrario di quanto comunemente si crede, parte dal Nord. L'idea di un'economia concepita come fatto tecnico, volto a un successo quantitativo realizzabile senza cooperazione, non tiene conto che il nostro Paese nel suo insieme e il Sud in particolare, sia nella storia dell'Italia che dell'Europa nell'età globale, rappresentano una riserva di memoria, di cultura, di linguaggi, codici, stili che sono alle radici della civiltà moderna. Il Mezzogiorno è un epicentro della sfida della complessità che attraversa il tempo presente, da cui bisogna ripartire per rilanciare il progetto *welfare*, ma

anche per riannodare un'azione politica credibile.

Nel volume emerge una prospettiva importante che chiama in causa non solo il grande progetto di riforma del welfare, ma anche una nuova idea di giustizia sociale. Quali sono i punti essenziali della proposta?

Il Welfare State ha avuto un grande significato dalla fine dell'800 in poi a partire dalla Germania da cui poi si è esteso agli altri paesi europei, introducendo elementi di solidarietà in un'economia competitiva e capitalistica. Questo modello non è più né sostenibile, né adeguato in tempi di difficoltà e di crisi economica. Il welfare gestito dallo stato era basato su un concetto molto preciso: prima si genera la crescita, poi il sovrappiù creato viene ridistribuito per ricompensare e risarcire i più deboli e le forze tagliate fuori. Pensiamo alla schiuma della birra, che trabocca e viene ripartita. Oggi c'è poca schiuma ma anche pochissima birra. Non stiamo parlando di ragioni morali, ma di questioni strettamente economiche. Da un welfare di tipo statale, dobbiamo dunque passare a un sistema di tipo sociale e comunitario, questo il punto.

Welfare attivo e politiche della formazione

Il nuovo welfare postulato nel libro prevede un allargamento quantitativo del campo di azione e dei suoi beneficiari, insieme a un affina-

mento qualitativo che deve rispondere a bisogni sempre più personalizzati e differenziati.

La politica che ruolo dovrà avere?

Compito della politica non deve essere quello di fare in prima battuta gli interventi, piuttosto dovrà creare, secondo il metodo della sussidiarietà, le condizioni perché attori individuali e collettivi possano promuovere imprese sociali, che erano state tradizionalmente negli obiettivi e nei compiti istituzionali dello stato centrale. Il modello di welfare che abbiamo in mente ha un aspetto attivo e non solo passivo, nel senso che non deve solo risarcire i deboli, ma essere di sostegno a tutti, ricchi e poveri. Per esempio bisogna creare un welfare dell'educazione che sostenga le possibilità di sviluppo della formazione per tutti, nella convinzione che la società della conoscenza non esige solo la creazione di un'élite di meritevoli, ma anche una maggiore distribuzione per tutti del patrimonio di know-how e di conoscenza. Lo stesso si deve dire per la salute, che non può prescindere dall'universalità.

Con Treu Lei insiste sulla duplice connotazione territoriale e comunitario, auspicando un coinvolgimento della società civile, nelle sue varie forme organizzate, il terzo settore degli enti bilaterali costituiti da associazioni datoriali e sindacati e alcuni



settori particolari che impattano sull'imprenditoria privata. Uno schema difficile da attuare in un Paese come il nostro, non crede?

Dobbiamo tendere a un nuovo *welfare* universale, che concerne tutti, se vogliamo attuare un modello attivo che sia anche motore di sviluppo, indicando metodi, modi e obiettivi della crescita. Solo il sostegno all'impresa sociale può portare a ricostruire quello che abbiamo perso: i legami tra gli individui, senza di cui il tessuto connettivo su cui si regge la convivenza appare slabbrato, compromesso. Senza relazioni sociali, lo dico da studioso e da umanista, non ci sono le condizioni per la ripresa. L'Italia deve avere, per tut-

to il suo territorio Nord e Sud, un modello plurale di sviluppo. Siamo una specie di microcosmo dell'Europa, che a sua volta è un microcosmo del mondo globale. L'Europa è una provincia del mondo, non l'epicentro del dominio e del controllo, come lo era stato dal 1942, con l'esplosione degli imperi coloniali. L'Italia può dare un contributo se non cede alle tentazioni di semplificare un organismo che rimane complesso. La crisi deve portarci a una valorizzazione delle diversità a un progetto condiviso. Se il mondo sta cambiando deve cambiare anche lo sguardo con cui immaginare le possibilità della nostra convivenza.

maxcannata@yahoo.it



**Intervento del Presidente Cuzzilla
al Convegno organizzato
dall'Associazione
ITINERARI PREVIDENZIALI
a Milano il 13 settembre scorso**



ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA: QUALI PROSPETTIVE?

La situazione demografica in Europa sta subendo radicali cambiamenti.

Le prospettive di durata della vita si allungano e la popolazione, in generale, invecchia.

In Italia tale fenomeno si sta evidenziando in modo ancora più rilevante; il nostro Paese è oggi considerato, infatti, tra i più vecchi al mondo.

Tale processo di invecchiamento comporta, inevitabilmente, nuove necessità nell'ambito dell'assistenza sanitaria: cambiano i bisogni, aumenta la domanda e con essa aumentano le spese sanitarie.

Alcuni studi hanno evidenziato che la spesa sanitaria privata per il 90% circa è sostenuta direttamente dai consumatori. Solamente in via residuale le spese sanitarie vengono coperte da forme di tipo mutualistico.

Tali risultati sono stati, peraltro, confermati da una ulteriore analisi di mercato condotta direttamente dal FASI, nei primi mesi dell'anno in corso, su oltre 5.000 aziende intervistate che operano in diversi settori di attività.

In particolare è emerso che, anche nelle aree più avanzate del paese, dal punto di vista produttivo, la percentuale di dipendenti che usufruiscono di una forma di assistenza sanitaria integrativa è molto ridotta.

A Sud, poi, tale quota è del tutto marginale.

In questo quadro è evidente che il ruolo dei Fondi Sanitari Integrativi assume sempre di più una fondamentale importanza, considerate le rilevanti potenzialità di crescita presenti sul mercato.

DALL'ISTITUZIONE DEL SERVIZIO SANITARIO SONO TRASCORSI OLTRE TRENTA ANNI QUADRO NORMATIVO

La storia dei Fondi Sanitari Integrativi, almeno per quelli più importanti che operano sul mercato italiano, ha inizio nell'anno 1978 a seguito della pubblicazione della legge n. 833 del 23 dicembre, avente per titolo: "Istituzione del Servizio Sanitario Nazionale".

Dall'istituzione del SSN al 2008 l'iter legislativo in materia che avrebbe dovuto regolamentare l'operatività dei fondi integrativi ha subito travagliate vicissitudini.

Nell'ambito della sanità integrativa, dal 2008 in poi sono intervenute importanti novità in ambito legislativo. Il Ministero della Salute, infatti, dando continuità all'azione di regolamentazione del settore avviata con il Decreto "Turco" del 31 marzo 2008 ha approvato in data 27 ottobre 2009 un nuovo Decreto contenente le modalità attuative della disciplina, portando finalmente maggiore chiarezza alla materia.

Tali novità normative hanno avuto il pregio di mettere in discussione l'assurdo tentativo, perseguito in precedenza, di basare l'assistenza sanitaria pressoché esclusivamente sull'intervento pubblico relegando le forme private a ruoli del tutto marginali.

L'azione di regolamentazione iniziata con il Decreto Turco del 2008 e continuata dal Ministro Sacconi, infatti, ha riconosciuto finalmente l'assistenza sanitaria integrativa come secondo pilastro del nostro sistema sanitario. Ovviamente auspichiamo che il Ministro Fazio intenda proseguire sull'importante percorso già intrapreso.

Tali interventi normativi sono stati motivati dalla constatazione che nel nostro Paese la domanda di prestazioni odontoiatriche e di crescenti bisogni di assistenza ai non autosufficienti risulta significativamente superiore rispetto alle possibilità reali di offerta di servizio da parte del Sistema Sanitario Nazionale. Da qui il vincolo per le forme sanitarie integrative di garantire ai propri assistiti almeno il 20% delle prestazioni erogate all'area odontoiatrica e a quella cosiddetta sociosanitaria. In realtà queste sono solo la punta dell'iceberg essendo tutti consci dell'esistenza di ampie aree nel nostro Paese in cui il servizio pubblico risulta carente, pur non volendo esprimere un giudizio complessivamente negativo su tale sistema, specie se in raffronto con gli altri Paesi.

Tuttavia, sul piano dell'offerta di servizi, una maggiore integrazione tra pubblico e privato e la conseguente introduzione di una effettiva concorrenza tra tali due forme non può che spingere verso il miglioramento del livello generale di servizi agli assistiti e un recupero di efficienza; sul piano della domanda occorrerebbe incentivare quelle forme di integrazioni di soggetti, anche al di là delle forme tipicamente contrattuali, per mutualizzare i rischi sanitari che potrebbero gravare eccessivamente nelle tasche delle famiglie.

Nel merito della normativa in materia, resta ancora da chiarire meglio la procedura di verifica della destinazione del 20% del totale delle risorse da destinare alle prestazioni "vincolate" nella fase di avvio, prevista a partire dall'anno 2012, anche se il Fasi già rispetta tale limite.

Alla verifica del rispetto di tale vincolo del 20% è peraltro subordinato il perfezionamento dell'iscrizione all'Anagrafe dei Fondi, ai cui dati hanno accesso sia il Ministero della salute sia l'Agenzia delle entrate.

Considerando che nell'ambito del welfare l'area di spesa che sembra essere destinata a crescere - in relazione al costante invecchiamento della popolazione e all'aumento delle cronicità - appare quella per i servizi e prestazioni socio-sanitarie contro il rischio di non autosufficienza, il problema è di enormi dimensioni.

A tale proposito, è auspicabile che i Fondi siano lasciati liberi di scegliere la via per loro più giusta per operare. Obbligarli a operare solo con un sistema a capitalizzazione per combattere il problema della non



autosufficienza, sarebbe poco opportuno in quanto si basano su un sistema di erogazioni quasi totalmente a ripartizione.

Il Decreto Sacconi, inoltre, ha ammesso l'erogazione da parte dei Fondi di somme forfettariamente stabilite a soggetti il cui stato di non autosufficienza sia attestato da idonea certificazione medica, per cui si pone il problema di individuare la figura più idonea a certificare. Serve, quindi, iniziare un valido percorso di qualificazione per istituire una collaborazione tra la sanità integrativa, le Regioni e i servizi territoriali.

Una prima risposta è arrivata dalla Regione Lombardia che sta costruendo un modello di cooperazione con alcuni dei maggiori Fondi sanitari, tra cui anche il Fasi, per l'erogazione delle prestazioni assistenziali e socio assistenziali, in coerenza con quanto previsto dalla recente normativa. Ciò che la Regione si attende è che i Fondi collaborino per l'erogazione di tutte quelle prestazioni che riguardano appunto l'assistenza la cui domanda il sistema regionale, da solo, non riesce a soddisfare.

Alla luce di ciò è giusto considerare che:

- date le dimensioni del problema, occorre una strategia nazionale sulla non autosufficienza di cui si deve far carico lo Stato con la fiscalità, dopo aver razionalizzato la spesa assistenziale italiana oggi dispersa in mille rivoli;
- è condivisibile, in linea generale, l'urgenza della questione, ma è necessario valutarla nell'ambito di un disegno strategico di riordino complessivo dell'intero sistema di assistenza, disegno che oggi pare assente;
- alla luce del federalismo bisogna chiedersi quanto lo Stato possa influenzare l'operato delle Regioni in tema di assistenza socio sanitaria e quanto il federalismo in sé possa contribuire a sviluppare una disomogeneità territoriale già molto marcata.

Struttura e caratteristiche del Fasi

Il quadro generale sopra descritto rispecchia anche la situazione attuale del Fondo che rappresento, a cui recentemente si è aggiunta una nuova realtà, il FasiOpen, nato da un accordo tra Confindustria e Federmanager sottoscritto il 29 aprile 2008 per rispondere al crescente fabbisogno di assistenza sanitaria integrativa dei lavoratori, senza prevedere alcuna selezione del rischio, che si rivolge alle aziende per offrire ai propri lavoratori (non dirigenti) ed ai loro familiari una efficiente e moderna assistenza sanitaria integrativa.

In particolare, per quanto riguarda il Fasi, gestione dirigenti, ritengo opportuno fornire alcuni dati.

Il Fondo assiste i dirigenti di aziende industriali, in servizio ed in pensione, senza limiti di età, ed eventuali coniugi, figli minorenni nonché maggiorenni se a carico, e studenti universitari, fino al compimento del 26° anno di età.

Sottolineo che è un Fondo senza scopo di lucro, ispirato da un vincolo mutualistico e di solidarietà intergenerazionale tra gli iscritti, senza rischio di recesso unilaterale da parte del Fondo stesso in caso di gravi eventi, che si basa su un sistema di rimborso tariffario con un forte sviluppo delle forme di convenzionamento diretto.

Gli iscritti al Fondo, al 31 dicembre 2009, ammontavano a n. 130.872, di cui 60.538 in attività di servizio, n. 67.892 in pensione, n. 2.442 riconducibili ad altre tipologie di iscrizione statutariamente previste.

Relativamente alle prestazioni erogate dal Fondo queste, comprese quelle specificatamente previste dal Decreto Sacconi ed utili al raggiungimento del 20%, riguardano:

TIPO DI PRESTAZIONE	PERCENTUALE LIQUIDATO/TOTALE
Prestazioni mediche specialistiche	11,35
Degenze	5,98
Interventi chirurgici	23,96
Medicinali in degenza	2,03
Materiali	2,22
Analisi ed accertamenti	14,19

Il cui peso percentuale nell'ambito del costo per il Fondo è pari al 59,73%.

Ovviamente il Fondo prevede rimborsi anche per le prestazioni previste dal Decreto Sacconi, alcune delle quali concorrono al raggiungimento del 20%, come per:

Terapie	5,47
Presidi e protesi	1,68
Cure termali	0,21
Ticket	5,08
Cure odontoiatriche e stomatologiche	25,31
Assistenza medica infermieristica	2,54

Al riguardo sottolineo che le cure odontoiatriche hanno un peso di oltre il 25% sul totale.

Miglioramento degli incentivi fiscali

Un'ultima considerazione, infine, va dedicata al sistema di agevolazione fiscale previsto a favore dello sviluppo delle forme di assistenza sanitaria integrativa. La *ratio* della agevolazione fiscale riconosciuta sui contributi versati ai Fondi di assistenza sanitaria integrativa trae fondamento, innanzitutto, dalla destinazione a un bene fondamentale dell'individuo che è quello della salute.

Poiché tutti i cittadini possessori di un reddito contribuiscono secondo la propria capacità contributiva – o almeno così dovrebbero se il sistema di partecipazione fosse efficiente – al finanziamento della spesa sanitaria pubblica, è conseguente l'esigenza di agevolare fiscalmente quella parte di reddito che viene destinata privatisticamente a garantire prestazioni sanitarie o sociosanitarie offerte in integrazione ma anche in sostituzione del servizio pubblico, considerato che in tal modo si viene a sgravare il Servizio Sanitario Nazionale dai relativi costi di prestazioni.

Sarebbe però auspicabile prevedere un adeguamento del limite di deducibilità delle risorse destinate ai fondi sanitari integrativi pari a 3.615,20 euro annui, ormai fermo da oltre dieci anni e fortemente svalutato da una dinamica della spesa sanitaria che, come noto, si attesta su livelli ampiamente superiori rispetto ai livelli di inflazione, soprattutto avendo riguardo a quelle forme che si basano sui principi di mutualità e di solidarietà intergenerazionali facendosi carico anche dei pensionati, i quali per cause naturali sono le persone che hanno maggiore bisogno delle prestazioni sanitarie o sociosanitarie.

GRUPPO MINERVA - BERGAMO

“LA LEADERSHIP AL FEMMINILE: DONNE & BUSINESS”

“Una situazione non soddisfacente perché troppo distante da quanto avviene nei Paesi europei più avanzati”. Così Mario Giambone, presidente di Federmanager Bergamo oltre che di CIDA Lombardia, ha concluso - lo scorso 23 settembre, al Parco tecnologico-scientifico del Kilometro Rosso di Bergamo - i lavori del convegno “La leadership al femminile: Donne & business”.

Organizzato da Federmanager Bergamo, con il neocostituito Gruppo MINERVA Bergamo - coordinato da Doriana Girondi Cozzi, direttore di Federmanager Bergamo - il convegno ha rappresentato un momento di verifica, la prima a livello lombardo, del profilo dell'alta dirigenza nelle imprese italiane, attraverso la presentazione dell'INDAGINE FEDERMANAGER 2010.

Anche se qualche passo avanti è stato fatto – soprattutto in termini di benefit - le interviste ai 1000 soggetti del ‘campione’ (600 uomini e 400 donne, tutti dirigenti in aziende industriali di diversa dimensione, dislocate sull'intero territorio nazionale) hanno messo in evidenza che molto è ancora da fare per arrivare ad una vera ‘parità’ tra generi: a cominciare dai numeri e dalle retribuzioni. Attualmente, infatti, le donne dirigenti in Italia rappresentano l'8% del totale; e a parità di livello, il gap uomo/donna è di circa il 12% a sfavore di quest'ultima. E ciò, è stato sottolineato più volte durante le tre ore di vivace dibattito, animato anche dalla attenzione platea, nonostante venga loro riconosciuto l'essere più attente ai valori della selezione meritocratica, della responsabilità sociale e dell'etica. Ma il vero nodo da sciogliere è quello relativo alla ‘maternità’.

“Daremo un seguito a questo progetto – ha assicurato Giorgio Ambrogioni, presidente nazionale di Federmanager – avviato negli anni Novanta, quando parlare di donne dirigenti non era di moda. Il nostro obiettivo è fare in modo che si rafforzino una cultura d'impresa sempre più attenta a questo aspetto”.

Già, ma come? Alcuni suggerimenti sono arrivati nel corso del confronto, animato da Nadio Delai, autore della ricerca, tra le sei protagoniste della tavola rotonda.

“E' importante che le donne conquistino il potere. Solo così potremo cambiare le regole e solo allora penseremo ad abrogare le quote rosa” ha esordito Pia Locatelli, ex europarlamentare e ora presidente dell'Internazionale Socialista Donne. “Non offrire alle donne l'opportunità di dare il proprio contributo – ha aggiunto – è una perdita in partenza”.

“Da noi – ha esordito Patrizia Bonometti, responsabile HR Europe del Gruppo Ténaris Dalmine - le donne costituiscono il 10% della dirigenza”. Un dato significativo, ma senza dubbio perfettibile. Per questo all'interno della multinazionale della siderurgia è stato costituito un Gender Diversity Committee internazionale, finalizzato ad aumentare la percentuale di donne in posizioni di vertice. “Da quando abbiamo cominciato a confrontarci su questo tema, i risultati sono venuti” ha aggiunto Bonometti, che ha concluso con un invito: “Sfruttiamo i talenti che abbiamo e cominciamo a creare nelle aziende una volontà di mettere insieme le diversità”. Della necessità di un ‘cambio di cultura, sfatando alcuni tabù’ ha parlato Cinzia Giachetti, il direttore del Consorzio Pisa Ricerche ha espresso dubbi sul telelavoro (“argomento regolato da un contesto normativo allucinante”) e ha proposto che “le quote-rosa si combinino sempre più col merito”. Di quote-rosa, quale “male necessario” a termine, ha invece parlato Daniela Guadalupi, imprenditrice nonché presidente della sezione bergamasca di AIDDA (Associazione Donne di Confindustria). “A gennaio – ha annunciato – riprenderemo questo tema, nell'ambito di un convegno, per il quale abbiamo chiesto la collaborazione anche del Gruppo Minerva di Federmanager Bergamo, che sarà imperniato sulle best practice in questo ambito, messe in campo dalle realtà imprenditoriali del mondo confindustriale. Sarà l'occasione giusta anche per dare concretezza e dimostrazione delle sinergie già da tempo in atto sul nostro territorio fra Confindustria e Federmanager.” E giusto per dare un assaggio di ciò che già avviene, Guadalupi ha detto che, da alcuni anni, la sua azienda assegna un bonus bebè da 1.000 euro ai dipendenti che diventano genitori.

Le iniziative intraprese dal Ministero delle Pari Opportunità (40 milioni per le baby sitter di condominio, servizi per la prima infanzia e telelavoro) sono state riasunte da Alessandra Gallone, senatrice PdL. Un'ultima annotazione è venuta da Laura Viganò, preside della facoltà di Economia dell'Università di Bergamo: “Tra i giovani deve svilupparsi la cultura dell'imprenditorialità”.

Spunto, quest'ultimo, che il presidente Giambone ha colto al volo per suggerire una rivisitazione del ‘Premio di laurea’, per le migliori tesi discusse alle Facoltà di Economia e di Ingegneria dell'Ateneo bergamasco, che da sette anni Federmanager Bergamo finanzia. “E' giunto il momento – ha sottolineato Giambone – di condurre un'indagine accurata sui passi successivi alla laurea, che i giovani che abbiamo fin qui premiato, hanno compiuto”.



Da sinistra: Guadalupi, Viganò, Delai, Gallone, Locatelli, Giachetti, Cozzi, Vecchio, Bonometti e Giambone.

Storie di manager e dei loro conflitti: l'aiuto della mediazione umanistica

Eleonora Ceschin *

Oggi l'ambiente di lavoro oltre ad essere un luogo di relazioni è anche un luogo di grandi conflitti, che certamente non sono quelli di classe, ma piuttosto quelli tra colleghi, tra capi e collaboratori. Poter guidare un team significa anche gestire i conflitti che nascono, stare di fronte alla sofferenza, alla rabbia o all'odio dei colleghi e dei collaboratori.

Oggi le figure che assumono ruoli di responsabilità nei luoghi di lavoro vengono investite da mille richieste e aspettative, facendo spesso l'esperienza dura dell'inadeguatezza e della solitudine.

Che cosa fare quando le relazioni non funzionano? Quando, a causa dei rapporti non buoni, non si riesce a lavorare bene, a non far lavorare bene i collaboratori e a raggiungere gli obiettivi?

Domanda forte, che ha mandato e manda in crisi molti manager ha però dato loro la spinta utile per cercare fuori dall'azienda, soluzioni e strumenti per poter ricreare e gestire

buone e proficue relazioni con i capi, i colleghi, i collaboratori, i clienti, i fornitori.

L'azienda è diventata un mondo nervoso, spesso schizofrenico, immerso nei problemi ed avviluppato dai conflitti, che sembra aver smarrito il senso dell'umanità e il rispetto della persona. A onor del vero, nell'intimo delle persone che lavorano in azienda è ancora vivo il senso dell'umanità e della coscienza e forse, è abbastanza chiaro pure il valore della persona. Quello che deve essere riportato alla luce e riscoperto è però il valore delle relazioni fra le persone. **È attraverso la ricostruzione di buone relazioni che si riportano alla luce l'umanità, l'intelligenza, il cuore ed i valori della persona; e la mediazione umanistica, tecnica nuova che trae le sue origini dalla storia antica, rende possibile questo miracolo.**

La mediazione è un 'cammino di vita', una modalità di relazione al quotidiano, che segue la traccia indicata dai principi etici e morali. È una tecnica che va oltre la soluzione dei problemi di incomunicabilità e rende pos-



sibile l'incontro fra persone che hanno avuto un conflitto, prima lontane e ostili fra loro, poi capaci di convivere di nuovo riportando alla luce e ridando valore alla dignità e all'onore.

"Le relazioni sono la vita del rapporto con gli altri; noi da soli non esistiamo. Siamo come un 'prodotto' che non ha alcun valore finché giace in magazzino; assumerà valore nel momento in cui entrerà in relazione con l'acquirente finale che lo utilizzerà. La persona assume valore quando si relaziona bene con gli altri."

Ne da testimonianza uno dei 'case story' che ci piace descrivere di seguito:

È un episodio di vita aziendale vera, vissuto con l'applicazione della tecnica di mediazione umanistica, che può diventare un esempio pratico per altri manager.

CASE STORY: SCELTE E DECISIONI IN CONFLITTO TRA PRESIDENTE, UN CDA E UN SOCIO. L'intervento della mediazione umanistica aziendale.

I fatti: La società ed i soggetti interessati

L'azienda è una SpA di medie

dimensioni che gestisce una rete di servizi; inserita in un sistema inter-regionale ha buoni rapporti di compartecipazione e collaborazione con altre società del settore. Ha relazioni costruttive con le amministrazioni pubbliche locali, nel pieno rispetto dei ruoli e delle competenze previste dalla legge e dai contratti in essere. Il Presidente-Amministratore è in carica da qualche anno, il Consiglio di Amministrazione, nominato un anno fa, è composto da Consiglieri che rappresentano i soci di maggioranza. I soci sono Enti pubblici territoriali.

La società è ben posizionata sul mercato, con un budget in attivo che le ha permesso, oltre che di assicurare negli ultimi anni una ripartizione di utili a due cifre, anche di attuare un' oculata politica di investimenti che ha attivato un sistema virtuoso di utili, ripartiti però solo parzialmente tra i soci. La quota di utili da ripartire è stata decisa ed approvata, di volta in volta dai soci stessi, su proposta del Presidente e del CDA. Gli utili non ripartiti, che nel corso degli anni hanno registrato un buon incremento, sono stati di anno in anno utilizzati per la realizzazione del piano industriale, ed investiti in attività finanziarie 'sicure', che compongono appunto, le 'riserve'.

La necessità di ripartire le riserve.

Le recenti leggi dello Stato hanno prosciugato in modo drammatico le casse degli Enti Pubblici territoriali, in particolare delle Regioni e dei Comuni.

Un Comune, socio di una certa importanza della società, con un suo rappresentante nel Consiglio di Amministrazione, ha la necessità impellente di reperire fondi per completare opere pubbliche primarie, programmate e realizzate per i due terzi dei progetti, ora non più completabili a causa appunto, dell'imprevisto taglio di fondi straordinari da parte della Regione. Le opere fognarie da completare e la manutenzione straordinaria delle due principali arterie di scorrimento della città sono attività assolutamente da realizzare, pena la paralisi del traffico e la sicurezza della circolazione. Per il Comune l'operazione più allettante da fare per reperire fondi e con minori conseguenze a medio termine, è la vendita dei 'gioielli di famiglia', cioè le azioni di compartecipazione della società di servizi. Il gruzzoletto che si potrebbe ricavare sarebbe sufficiente per completare abbondantemente i lavori e realizzare anche qualcos'altro.

segue a pag. 10

FONDAZIONE
idi
ISTITUTO
DIRIGENTI
ITALIANI

Preparati ad essere i primi. Sempre e ovunque.



La **Fondazione IDI** con sede a Milano, ha come riferimento costante per la **realizzazione dei corsi** le sedi territoriali delle Associazioni delle Piccole e Medie Industrie e delle Associazioni dei Dirigenti in **tutto il territorio**.

La **Fondazione IDI** ha ritenuto opportuno proporsi ai propri associati con modalità agili e comode e limitare gli spostamenti individuali verso le **sedi della formazione**.

Per venire incontro alle esigenze dei propri associati ha esteso la realizzazione dei corsi con **convenzioni** presso le **sedi territoriali** delle Parti Sociali **Confapi** e **Federmanager**. Gli incontri sono organizzati vicino agli utenti con le stesse caratteristiche formative erogate presso la sede di Milano.


Fondazione IDI

Viale Brenta 29 - 20139 Milano - Tel. 02.54123001 - Fax 02.54119604

www.fondazioneidi.it

segue da pag. 9

L'operazione vendita non è però né veloce, richiede infatti tempi relativamente lunghi, né molto opportuna per l'interesse e la vita futura dell'azienda. Un'altra soluzione per reperire fondi, relativamente più veloce e più sicura, anche se meno soddisfacente in termini di quantità di risultati, potrebbe essere quella di chiedere la ripartizione delle riserve.

La posizione dei soggetti in conflitto

Il Presidente-Amministratore che punta a realizzare in modo deciso e chiaro gli interessi della società, non si è mai posto il problema della ripartizione delle riserve tra i soci; anzi, si è sempre preoccupato, coadiuvato in questo dal vertice dell'azienda, di collocare al meglio il capitale finanziario per farlo rendere al massimo; egli, da buon politico, è però sensibile ed accorto nel mantenere buone relazioni con e tra i soci, di maggioranza o di minoranza che siano.

Il Sindaco del Comune, spinto dalla necessità impellente di completare le opere programmate, pena la perdita secca degli investimenti fatti fino a quel momento, spinge per avere la ripartizione di tutti gli utili accantonati fino ad allora dalla società, muovendosi in tal mo-

do più da buon amministratore che da politico.

Il Consigliere di Amministrazione, presentato e nominato a suo tempo dal Comune ora in crisi finanziaria, si trova ad affrontare una scelta che oscilla tra la strategia aziendale e l'etica.

Se seguisse la strategia aziendale dovrebbe chiudere gli occhi e la mente alle necessità del Comune che l'ha fatto nominare Consigliere della Società, rispettando e confermando le scelte degli investimenti attuati fino ad oggi dall'azienda.

Scegliere la strada indicata dall'etica significherebbe andare oltre l'interesse economico immediato della società, bloccare gli investimenti fatti fino ad oggi, smobilizzarli e procedere con la ripartizione delle riserve tra i soci.

Il dispositivo messo in atto: la chiusura.

Il Presidente procede come al solito, segue le indicazioni strategiche date dai soci, opera realizzando strettamente gli interessi della società.

Il Sindaco contatta gli altri soci di maggioranza ed insiste per realizzare l'idea della ripartizione delle riserve.

Prendere tempo; questa è la reazione istintiva del Consigliere di Amministrazione. Oppure, lasciare che altri decidano e che le cose vadano come vogliono. Ma questo non è davvero un

atteggiamento etico!

Avverte che un suo intervento può far pendere l'ago della bilancia verso l'interesse della Società, ignorando le necessità del Comune che rappresenta e calpestando le linee di strategie aziendali fino ad oggi seguite. Sa che una scelta etica può dare risultati duraturi, mentre una scelta strategica darà risultati più immediati.

La sensibilizzazione alla mediazione.

Il Consigliere di Amministrazione è anche consulente HR e mediatore umanistico secondo l'approccio della mediazione umanistica di Jaqueline Morineau. Egli, grazie all'esperienza della mediazione umanistica capace di sviluppare un'equidistanza alle parti, si mette in ascolto di entrambi e non permette al conflitto di degenerare. Non è facile trovarsi tra due interessi che sembrano opposti e quasi contrapposti!

C'è il rischio continuo di scivolare da una parte oppure dall'altra. Egli valuta che, operando in modo equilibrato possono essere realizzati in contemporanea, gli interessi della società e quelli dell'Amministrazione Comunale che rappresenta.

Vengono organizzati alcuni incontri tra il Presidente ed il Sindaco, con la presenza del Consigliere-Mediatore, che attua nella sua capacità di ascolto

non giudicante, un'azione mediatrice.

È durante questi incontri chiarificatori che si rimette in moto il rapporto relazionale tra il Presidente ed il Socio-Sindaco. Il Sindaco riconosce e rispetta gli interessi della società e gli obiettivi che essa deve assolutamente raggiungere, ben rappresentati nuovamente in quel contesto dal Presidente, con il piano industriale e con il piano finanziario. Contemporaneamente il Presidente prende coscienza e conoscenza delle motivazioni che spingono il Sindaco-Socio a fare richieste così pressanti e pesanti alla società.

Gli incontri si svolgono in un clima chiaro e schietto; con il massimo rispetto reciproco. Per entrambi i soggetti poter esprimere le proprie ragioni e i propri sentimenti, anche in modo duro, e vederli riconosciuti è un passo fondamentale per arrivare a comprendere e riconoscere le ragioni e i sentimenti dell'altro.

I valori in gioco. Gli esiti

Il forte desiderio di raggiungere gli obiettivi, il rispetto degli interessi aziendali previsti dal piano strategico, da parte del Presidente, il raggiungimento del bene della 'cosa comune' con il riconoscimento degli impegni presi in precedenza da parte del Sindaco, nel rispetto dei principi etici e degli equili-

bri dei rapporti tra la società ed i Soci, sono le leve che spingono il Presidente, sostenuto dal Consiglio di Amministrazione a compiere una scelta illuminata, proponendo la revisione del piano industriale e del piano finanziario.

Il nuovo piano industriale, realizzato in prospettiva per il breve e medio periodo rende possibile oltre che liberare quasi il 40% delle riserve e la stesura di un soddisfacente piano finanziario di gestione delle risorse residue, che rimangono nel budget della società per produrre altri profitti.

L'azione di ascolto e di mediazione del Consigliere si dimostra positiva pure per l'Amministrazione Comunale in crisi di liquidità. Permette infatti, di conservare la quota di capitale sociale di una Società di servizi, avere contemporaneamente la disponibilità di una liquidità non prevista che compensa, per una parte significativa, il mancato finanziamento da parte della Regione e, soprattutto, di conservare e sviluppare i rapporti relazionali con una società che produce servizi per essa essenziali.

(*) "Equipe" per la mediazione dei conflitti in azienda.

Progetto Corso per la 'Sensibilizzazione ai principi e alle tecniche della Mediazione Umanistica' eleonora.ceschin@libero.it

FASDAPI

la copertura "salva-manager"

C'è un "ombrello" che protegge e tutela la vita lavorativa dei dirigenti delle piccole e medie industrie: si chiama Fasdapi ed è il fondo bilaterale, con finalità esclusivamente di assistenza e solidarietà, costituito nel '96 da Confapi e Federmanager, da sempre all'avanguardia nell'adeguare le necessarie tutele contrattuali ai difficili momenti che la nostra economia sta vivendo.

E' stato aggiunto un altro importante tassello di tutela per dirigenti e imprese industriali, che si affianca alle garanzie relative all'art. 12 del c.c.n.l. già previste dal Fastapi, per caso morte, invalidità permanenti da malattia, infortuni professionali ed extra professionali: si tratta della copertura assicurativa, diretta a tutelare il dirigente, a fronte delle norme di responsabilità civili e penali previste in conseguenza dei provvedimenti legislativi emanati anche nei casi di colpa grave; è stato così attuato l'impegno contenuto nella nota a verbale in calce all'art. 15 del vigente c.c.n.l. per i dirigenti delle piccole e medie imprese industriali, a seguito dell'accordo stipulato da Confapi e Federmanager lo scorso 4 maggio.

La copertura è stata attivata per l'anno 2010 per la denuncia di eventi colposi, non conosciuti, con effetto retroattivo. Fasdapi ha inviato alle Imprese e ai Dirigenti già iscritti la lettera, con i relativi allegati, che specifica tutti gli aspetti contrattuali ed amministrativi dell'operazione.

Hanno già aderito all'assicurazione obbligatoria per responsabilità civile e/o penale connessa alla prestazione oltre il 75% delle imprese e dirigenti associati: l'iniziativa ha

quindi confermato la copertura di un bisogno reale sentito sia dalle imprese che dai dirigenti.

In sintesi le caratteristiche della polizza:

- contributo annuo per singolo Dirigente € 450,00 da suddividere 2/3 a carico dell'impresa e 1/3 a carico del dirigente;
- massimale annuo per dirigente € 1.000.000,00; massimale annuo aggregato per impresa € 15.000.000,00;
- oggetto dell'assicurazione - tenere indenni gli Assicurati e le Società (nei limiti dell'indennizzo da questa corrisposto all'Assicurato) da qualunque perdita patrimoniale sopportata in conseguenza di una richiesta di risarcimento presentata da terzi nei loro confronti per qualsiasi atto illecito (dolo escluso);

- interventi in termini di difesa legale fino a € 250.000,00 (oltre al massimale di € 1.000.000,00).

E' opportuno evidenziare che, in caso di mancata attivazione della copertura assicurativa, resteranno a carico delle imprese tutti gli oneri derivanti dal suddetto art. 15 del c.c.n.l. dovuti oltre che a colpa lieve anche a colpa grave.

Per ulteriori informazioni visitare il sito www.fasdapi.it

Il c.c.n.l. dirigenti industria prevede specifiche coperture assicurative per tutti i dirigenti. Come ha provveduto la tua azienda?



LA GESTIONE SEPARATA INPS CRITICITÀ E NECESSITÀ DI RIFORMA LE PROPOSTE DI FEDERPROFESSIONAL

Gregorio Cosentino*

Il 4 giugno scorso, nella sede di Roma, Federprofessional ha organizzato la Tavola rotonda dal titolo "Le criticità della Gestione Separata INPS dei lavoratori autonomi".

Ha aperto i lavori il Presidente, **Roberto Betti**, che ha spiegato le ragioni dell'intervento di Federprofessional sulla Gestione Separata, volto ad evidenziare le problematiche di natura previdenziale riguardanti le figure del *libero professionista* e del *lavoratore autonomo atipico*.

Nicola Tosto, Presidente del Sindacato Romano Dirigenti Aziende Industriali che ha dato il benvenuto ai partecipanti, ha posto l'accento sulle problematiche dei lavoratori che, per crisi economica o per ristrutturazioni aziendali, perdono il posto di lavoro dipendente prima di aver raggiunto i minimi pensionistici e **non possono avvalersi della prosecuzione volontaria nel momento in cui diventano lavoratori autonomi e si iscrivono alla Gestione Separata**. Criticità che è ancora più evidente per quei lavoratori che si trovano prossimi al raggiungimento dei requisiti di pensionabilità.

Il Prof. **Gregorio Cosentino**, Consigliere di Federprofessional, ha quindi aperto e moderato la discussione. Nella sua introduzione ha ribadito l'urgenza di una riforma "prioritaria" sugli ammortizzatori sociali e sulla riduzione dell'aliquota e ha illustrato i punti fondamentali della relazione di Federprofessional sulla Gestione Separata INPS, evidenziando gli elementi normativi e le criticità. In particolare, è emersa una disparità di trattamento tra il lavoratore dipendente (iscritto alla gestione ordinaria) e il lavoratore parasubordinato (iscritto alla Gestione Separata), ai fini contributivi e per il raggiungimento dell'età pensionabile.

Ospiti **L'On. Giuliano Cazzola**, Vicepresidente della XI Commissione Lavoro Pubblico e Privato della Camera dei Deputati e **L'On. Cesare Damiano** della XI Commissione del Lavoro pubblico e del privato della Camera, già Mini-

stro del Lavoro e della Previdenza Sociale nel 2006. **L'On. Cazzola** ha premesso che "l'aliquota previdenziale non è un nemico" e ha ricordato che non può essere paragonato il sistema previdenziale dei lavoratori parasubordinati con quello dei liberi professionisti che hanno una Cassa previdenziale di riferimento giacché le Casse previdenziali vivono una realtà di bilancio favorevole.

L'idea di tutelare maggiormente la figura del parasubordinato è emersa in precedenza con l'estensione dell'applicazione dell'art. 2116 del codice civile anche a tali figure lavorative ("Le prestazioni previdenziali e assistenziali sono dovute al prestatore di lavoro, anche quando l'imprenditore non ha versato regolarmente i contributi dovuti alle istituzioni di previdenza e di assistenza").

La volontà di una riforma esiste ma vi sono molte difficoltà in Parlamento a portarla a termine. **L'On. Cazzola** ha, infatti, ricordato che sono stati predisposti diversi disegni di legge sia al Senato che alla Camera che hanno proposto una modifica del sistema della Gestione Separata. Il progetto di legge già presentato al Senato dal Sen. Ichino prevede, in sintesi, una progressiva diminuzione dell'aliquota previdenziale dello 0,50% ogni anno fino ad arrivare al 22% (l'attuale aliquota è del 26,72%). Il secondo progetto, proposto alla Camera, ha lo scopo di riordinare le figure che sono assoggettate alla Gestione Separata. In tale testo, si propone una riduzione dell'aliquota che dovrebbe essere del 20-22%. **L'On. Cazzola** ha, concluso proponendo di rendere esplicite le diverse figure professionali presenti all'interno della Gestione Separata, in modo da poterne meglio mettere a fuoco esigenze e criticità.

L'On. Cesare Damiano, da parte sua, ha condiviso le osservazioni di Federprofessional e ribadito la necessità di una rivisitazione del sistema previdenziale, pur nel rispetto dell'art. 81 della Costituzione che impone di "identificare una copertura finanziaria prima di ogni riforma legislativa che comporti nuove o maggiori spese". Damiano ha peraltro riconosciuto l'esigen-



za di utilizzare l'avanzo di gestione del bilancio INPS, derivante dai contributi della Gestione Separata, che al momento non può essere impiegato perché vincolato e "posto sotto sequestro".

Ha ricordato che vi è una distorsione del sistema previdenziale dovuto alla convivenza del **sistema contributivo** (più recente) e il **sistema retributivo** (in vigore prima della riforma del 1995) e che sono ancora presenti delle criticità, come l'applicazione dell'istituto della totalizzazione. Con il retributivo, infatti, il lavoratore che abbia versato contributi nella Gestione Separata può cumularli ai fini pensionistici con quelli versati in altre casse. Detto cumulo è possibile nell'ipotesi in cui il lavoratore abbia versato contributi nella Gestione Separata per almeno tre anni. Secondo Damiano, nel sistema contributivo è iniquo che il lavoratore - non raggiungendo tale soglia minima - possa perdere i contributi versati, così come non ha senso impedirgli la prosecuzione volontaria. Concludendo, Damiano ha proposto di dedicare la Gestione Separata ai lavoratori autonomi, facendo invece aderire le figure più assimilabili al lavoro dipendente, come i co.co.pro., alla gestione ordinaria del Fondo Pensione Lavoratori Dipendenti della stessa INPS, uniformando le aliquote in modo da evitare un uso improprio dei contratti co.co.pro. da parte dei datori di lavoro.

Ha poi parlato il **Dr. Gaetano Bartoli**, del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza INPS, il quale, impegnandosi a coinvolgere il CIV sui temi pro-

FEDERPROFESSIONAL NEL MONDO DELL'UNIVERSITÀ

L'11 giugno scorso, Federprofessional ha organizzato un convegno nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Roma Tre dal titolo "BUSSOLAVORO. Consigli pratici per orientarsi dopo la laurea", dedicato agli studenti universitari e, in particolare, ai laureandi.

L'evento, patrocinato dal Comune di Roma e da Laziodisu, Ente regionale per il diritto allo studio è stato introdotto con i saluti da parte del prof. Paolo Benvenuti, Preside della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Roma Tre, dal Presidente di Laziodisu, dott. Alessandro Bonura, e dal dott. Vincenzo Acquaviva, Presidente di FedermanagerQuadri.

Ha aperto i lavori Gianpaolo Sbaraglia, Federprofessional Giovani di Roma Tre e membro del CDA di Laziodisu. Sono intervenuti all'avv. Roberto Betti, Presidente di Federprofessional e Manuel Marzinotto, Coordinatore di Federprofessional Giovani. In qualità di relatori, invece, hanno condotto i lavori la dr.ssa Donatella Cappelletti e la dr.ssa Ivana La Pira, Consulenti del lavoro.

Le Relatrici hanno esposto i dati statistici relativi al post-lauream e sottolineato l'incidenza che hanno i master, gli stages e le borse di studio sulla formazione del laureato riservando la seconda parte del convegno a preziosi consigli pratici su come sostenere un colloquio di lavoro e sulle tecniche di compilazione di un curriculum vitae adeguato ed efficace.

Numerosi gli studenti intervenuti che, concluse le relazioni, hanno colto volentieri l'occasione per raccontare le proprie esperienze e chiedere approfondimenti e consigli su varie tematiche, dando valore aggiunto all'attualità e all'utilità pratica dell'incontro organizzato per loro da Federprofessional.

A cura di Gianpaolo Sbaraglia
Federprofessional Giovani

posti da Federprofessional, ha evidenziato l'esigenza di una rivisitazione del sistema previdenziale e, in particolare, della Gestione Separata. Tra le proposte di Bartoli, la necessaria convergenza sulla prosecuzione volontaria, elemento tanto discusso nella Gestione INPS ed ha concluso sottolineando che, nei dati attuali dei documenti contabili forniti dallo stesso INPS, non è presente una coincidenza tra il versato dal lavoratore e la copertura previdenziale.

Il Dr. Salvatore Pirrone, dirigente dell'INPS, che ha svolto l'intervento conclusivo, ha condiviso la proposta di unificare l'aliquota e di escludere i lavoratori paradipendenti dal regime della Gestione Separata. In tale gestione, infatti, sono presenti differenti ca-

tegorie di lavoratori che dunque meritano un trattamento diverso. Pirrone ha comunque segnalato che alcune criticità sono già state affrontate (il minimo dei tre anni per la totalizzazione), mentre per altre permangono oggettive difficoltà di gestione tese ad evitare abusi (sostegno al reddito per i liberi professionisti).

Il Presidente Betti ha chiuso i lavori esprimendo a nome di tutti la sua soddisfazione perché le forze politiche (in modo bipartisan) e gli Enti Previdenziali hanno dimostrato di apprezzare le tematiche affrontate e auspicato una collaborazione attiva di Federprofessional nel tentativo risolvere le criticità in fase di modifica legislativa del sistema previdenziale.

* Consigliere Federprofessional



Daniela Lazzati*

SOPPRESSIONE DELLA POSIZIONE UNA RECENTE SENTENZA DA RAGIONE AL DIRIGENTE

La Corte di Appello di Milano, con la sentenza n. 779 del 27/5/2010, depositata il 1/9/2010, si è pronunciata sul ricorso proposto avverso la decisione di primo grado, che aveva ritenuto ingiustificato il licenziamento intimato al dirigente per soppressione della posizione di lavoro. La sentenza, inoltre, assume rilievo in quanto affronta una questione giuridica particolarmente dibattuta, relativa alla sussistenza o meno della responsabilità solidale tra cedente e cessionario in caso di trasferimento di azienda, per i rapporti di lavoro cessati anteriormente al trasferimento. Il caso di specie, riguardava infatti un dirigente licenziato due mesi prima del trasferimento di azienda, trasferimento che aveva riguardato l'intera attività aziendale, con conseguente messa in liquidazione e cancellazione dal registro delle imprese della società cedente. Il dirigente impugnava il licenziamento e conveniva in giudizio entrambe le società, al fine di far

dichiarare la loro responsabilità solidale in relazione ai crediti connessi a tale ingiustificato provvedimento. La società (cessionaria) contestava la richiesta, sostenendo che il rapporto di lavoro era definitivamente cessato (con l'erogazione dell'indennità sostitutiva del preavviso) anteriormente al trasferimento di azienda e che, pertanto, l'art. 2112 c.c. non era applicabile.

Il giudizio di primo grado si concludeva a favore del dirigente; veniva infatti dichiarata la responsabilità solidale delle due società in relazione ai crediti nascenti dal licenziamento, del quale si accertava l'ingiustificata; il dirigente poteva pertanto riscuotere l'indennità supplementare - fissata in misura intermedia tra il minimo ed il massimo previsto dall'art. 19 del c.c.n.l.d.a.i. - dalla società cessionaria, quindi l'unica ancora in attività.

La stessa ricorreva in appello; il Collegio, all'udienza del 27/5/2010, confermava la sentenza di primo grado. Si riportano, qui di seguito, stralci della sentenza relativi ai due punti presi in esame

**"REPUBBLICA ITALIANA
IN NOME DEL POPOLO ITALIANO
LA CORTE DI APPELLO DI MILANO
SEZIONE LAVORO**
Composta dai Signori Magistrati
.....omissis.....

Ha emesso la seguente

SENTENZA

nella causa civile in grado di appello iscritta al numero di ruolo sopra riportato, discussa all'udienza del 27/5/2010 e promossa con ricorso depositato in cancelleria il 5/9/08 da
XXX
CONTRO
YYY
NONCHÉ CONTRO
ZZZ

Omissis

MOTIVI DELLA DECISIONE

La sentenza appellata è da confermare. YYY è stato licenziato con una motivazione molto articolata, nella quale non si faceva cenno a crisi della società, ma si prevedeva una ridefinizione delle posizioni dirigenziali e la semplificazione dell'assetto organizzativo di alcune aree; in questo contesto, si adduceva la soppressione del ruolo di **Responsabile delle attività Supporto e Planning** a seguito dell'accantonamento di tali attività nelle responsabilità dell'area Portfolio. E' pacifico che YYY, al momento del licenziamento, non ricopriva più da due mesi circa, il ruolo di responsabile delle attività Supporto e Planning; egli aveva assunto l'incarico di Account Manager nell'area organizzativa Design, Build & Deploy; la circostanza è provata anche dalla copiosa documentazione, come ha rilevato il primo giudice, indicando specificamente la fitta corrispondenza che YYY aveva scambiato nel periodo con i colleghi della nuova area, a dimo-

strazione del suo completo inserimento. La società sostiene di avere trasferito YYY nella nuova area per valutare la possibilità di evitare il licenziamento, ma tale circostanza, ammesso che sia vera (il cap. 12 è generico e non supportato da idonea documentazione), non rileva, essendo immutabile la motivazione espressa nella lettera di licenziamento (v. art. 22 CCNL), la cui effettività e coerenza con il licenziamento il giudice è tenuto a controllare. Il non avere fatto menzione nella lettera dell'ultimo ruolo ricoperto da YYY fa ritenere che l'ufficio del personale non fosse a conoscenza e non abbia valutato l'esito del repace, cui il datore di lavoro è tenuto, prima di ricorrere al licenziamento; non possono pertanto essere svolte istanze istruttorie circa il preteso esito negativo della nuova assegnazione indicato solo con la costituzione in giudizio, ad integrazione dei motivi di licenziamento Va confermata la condanna in solido fra le due società, essendo sorto il debito di ZZZ con la risoluzione del rapporto e trasferito a XXX ex art. 2112 II comma, a seguito della cessione integrale dell'azienda, avvenuta in data 22/6/2006 e conseguente cancellazione dal registro delle imprese della società in data 17/5/2007. L'art. 2112 II co. c.c. nella nuova formulazione, come già questa corte ha ritenuto, va interpretato nel senso che la solidarietà fra cedente e cessionario sussiste anche per i crediti dei lavoratori il cui rapporto si è estinto prima della cessione

ne; sarebbe, infatti, irragionevole privare questi crediti della tutela rafforzata, nel momento in cui viene meno, per il ceduto, la garanzia rappresentata dal complesso dei beni aziendali. Nella nuova formulazione è scomparso il riferimento ai crediti derivanti dalla disdetta, sul quale si fondava la interpretazione estensiva, ma ciò non significa che il legislatore abbia inteso equiparare la tutela del credito di lavoro agli altri crediti, subordinandola alla condizione che risultino dai libri contabili obbligatori (art. 2560 c.c.). Se così non fosse il trasferimento dell'azienda farebbe venir meno per i lavoratori licenziati dal cedente, anche illegittimamente, la possibilità di far valere i propri diritti (v. cass. n. 15678/2006).

Nella specie, pertanto, si rileva, in considerazione della possibilità per la cessionaria di conoscere l'esistenza del credito, da un lato che risultava documentalmente che YYY aveva impugnato il licenziamento prima del trasferimento e attivato le procedure di conciliazione in data 29/5/2006 (v. doc. 55), dall'altro che le due società avevano stipulato in data 19/2/2007 un accordo integrativo del contratto di compravendita dell'azienda, che già prevedeva la cessione delle passività a XXX. XXX nulla ha precisato in proposito, neppure in appello

PQM
conferma condanna XXX a pagare per spese del grado, oltre Iva Cpa e spese generali a YYY".

* Avvocato del Foro di Milano

FEDERMANAGER NEL SOCIALE



I DIRIGENTI ITALIANI HANNO DONATO LUCE ED ENERGIA A UN PAESE TERREMOTATO D'ABRUZZO

BARISCIANO è un piccolo paese d'Abruzzo che ormai i Lettori di questo giornale conoscono. E' a Barisciano infatti che, grazie alla sottoscrizione promossa da Federmanager che la Vises ha gestito quale Onlus di riferimento della Federazione, è stato costruito un impianto di energia pulita.

In queste pagine si sono spesso raccontate le tappe di questo non facile lavoro svolto per portare aiuto a un piccolo paese della zona più colpita dal terremoto. Per andare a Barisciano si prende, dall'Aquila, una strada che costeggia il disastro. Poco prima c'è Onna: chiuso il suo centro storico, sbarrato l'accesso. Si resta senza parole, si ha anche pudore a guardare, si ha l'impressione di violare un'intimità esposta. Gli abitanti abitano altrove, nelle case costruite dal Trentino Alto Adige in un assembramento molto civile che non ha nessuna traccia della loro storia.

Si prosegue sulla strada per arrivare a Barisciano che all'apparenza è molto meno colpito. Un respiro di sollievo, le case ci sono, la scuola.... il centro storico da lontano sembra intatto. Si segue la strada che porta all'abitato, si parcheggia la macchina nella piazza della scuola e ci si accorge che c'è qualcosa di strano, di irreale. La vita del Paese è come rarefatta, interrotta: le botteghe sono chiuse, i passanti sono pochi, non ci sono bambini, le case sono puntellate. Qualche passo più in là sembra di stare sul set di un film sul *day after*!

Non è facile da accettare ma è stato molto emozionante assistere e cercare di capire come si riorganizza la vita sociale dopo il terremoto.

Ed è proprio di questo che dobbiamo parlare: della riorganizzazione, del coraggio degli amministratori, della forza degli abitanti, degli episodi di generosità come il nostro, di tutto ciò che



rende questa tragedia degna di essere vissuta. Racconta il Sindaco che la mattina presto, dopo la notte del terremoto, il suo predecessore e lui stesso, allora era l'Assessore ai lavori pubblici, andarono molto presto all'Aquila. Si pensi cosa abbia potuto significare percorrere quella strada, che ancora oggi ci colpisce, in quell'alba del 7 aprile, per intercettare subito gli aiuti per la loro comunità. Questa loro presenza di spirito e il loro senso del dovere civico gli valsero l'appoggio di una colonna di volontari piemontesi organizzati dalla Stampa di Torino che hanno anche loro, attraverso la rubrica "Specchio dei tempi", raccolto delle somme poi destinate alla ricostruzione di Barisciano. **Federmanager e Vises** sono arrivate in un secondo momento. Si è aspettato che finisse la raccolta dei fondi ai quali Vises ha aggiunto le sue entrate del cinque per mille del 2009 pari al 10% del totale, e, una volta avuta certezza dei fondi raccolti (250.000 euro), si è cercato di convogliarli in un intervento che ha delle caratteristiche molto importanti. Infatti, l'impianto di energia fotovoltaica che offriamo a Barisciano, non solo copre il fabbisogno di energia della scuola, della palestra e della casa per anziani ma permette al Comune, vendendo la sua eccedenza, di realizzare una rendita annua di circa 40.000 euro che, per contratto, sono destinati ad interventi di consolidamento del territorio.

Si tratta quindi di un Progetto "intelligente" che, negli anni, continuerà a dare benefici a Barisciano e ai suoi abitanti. Un pro-



getto gestito da **Vises**, svolto con **Enel si** e con il suo affiliato locale **Eco energia** che però ha avuto anche uno svolgimento esemplare sotto il profilo della gestione della solidarietà. E non poteva essere diversamente dal momento che si tratta di una iniziativa pilotata dalla Federazione dei manager italiani e gestita da una Onlus che si avvale del lavoro totalmente gratuito dei suoi Volontari che appartengono tutti alla categoria dei Manager. **Un percorso difficile sia per l'individuazione della destinazione dei fondi, sia per la gestione amministrativa, esemplare per scrupolo: ogni centesimo versato è andato a coprire le spese degli impianti. Tutte le altre spese sono state sostenute individualmente dai Volontari di Vises.**

Il racconto di questo episodio, che appartiene a quell'Italia che "tiene", diventerà anche un piccolo video girato da **Federico Fazzuoli**, volto molto noto della Tv dove ha sempre rappresentato i temi del territorio, dei beni culturali e dell'agricoltura. Anche lui, si è messo a disposizione per partecipare, con la sua indiscussa professionalità, a questo progetto. Il suo apporto personale è a titolo gratuito e le spese di riprese e montaggio sono state sostenute da **Enel si** che ringraziamo. Sarà una documentazione delle diverse tappe del lavoro. **L'ultima tappa è stata una vera festa. Il 16 ottobre grande ed entusiasmante partecipazione a BARISCIANO per l'inaugurazione degli impianti.**

www.vises.it

POMIGLIANO D'ARCO-CAPUA COSÌ VICINE, COSÌ LONTANE

Giuseppe Baratto*

Gli ultimi avvenimenti in Campania che hanno riguardato fortemente le politiche economiche e industriali della nostra Regione hanno avuto una rilevanza Nazionale proponendo due modelli diversi di Relazioni Industriali per alcuni aspetti addirittura opposti.

Pomigliano d'Arco, la scommessa per l'imprenditoria Campana per fare il grande salto. Quanti ricordi, la mia prima esperienza di lavoro dipendente quando da giovane Ingegnere, figlio di un "Imprenditore vero", varcai la soglia dello stabilimento INCA-Alfasud; Allora il tessuto industriale, pur ambizioso, si manteneva sul livello della media impresa, fatta eccezione per l'ILVA, la Mobil, l'industria Conserveria, la Cantieristica e l'industria Aeronautica con l'Aeritalia.

Quando partii nel 1984 per fare l'esperienza in una Grande azienda italiana globale che aveva centinaia di stabilimenti "all around the world", da Responsabile della Qualità fornitori del Gruppo Alfa Romeo lasciai sul territorio un numero elevato di componentisti che producevano beni e servizi aumentando considerevolmente il PIL regionale di cui una parte cospicua andava ad aumentare la capacità di investimento dell'imprenditoria locale.

Nell'annuario dei Dirigenti erano presenti più di 90 Dirigenti campani dell'Alfa Romeo, ovunque nella regione la loro competenza era riferimento per l'imprenditoria. L'Alfasud era stata una palestra per la crescita manageriale e per la crescita delle relazioni industriali che era culminata nella Conferenza di produzione di Cortesi, che aveva posto all'attenzione dei vertici aziendali e sindacali i temi della produttività e della competitività.

Quando ritornai nel 1990, cercato dall'Aeritalia per supportare, con l'esperienza che avevo maturato gestendo lo sviluppo del Total Quality Management in 37 unità in 9 paesi nel mondo, il grande progetto di reindustrializzazione del settore Siderurgico di cui l'aeronautica assorbiva la parte più grossa, mi resi conto di quanto la Regione fosse cresciuta. **Politici, Sindacati, Im-**



prenditori, Dirigenti, Quadri, Lavoratori, Servizi, Finanza, Università furono capaci di assorbire e riconvertire le migliaia di addetti della Siderurgia sulla base di un piano industriale di grande respiro. Quell'opera era un indicatore della crescita del valore della competenza Regionale in grado di fare sistema in tutti i settori.

In Aeritalia stava sempre più crescendo la capacità di competere e dei più di cento Dirigenti Campani che vi operavano più del 50% era ormai di livello internazionale. I talenti non avevano nemmeno il tempo di uscire dall'Università dal Politecnico che attraversando Piazzale Tecchio imboccavano il portone della selezione del personale dell'Aeritalia.

Ma come ricordava ultimamente la relazione del Presidente dell'Unione Industriale di Napoli, Shopenhauer diceva: "Vista da vecchi la vita è un passato molto breve, vista da giovani, un avvenire infinitamente lungo".

Cosa propone l'Accordo di Pomigliano di cui si stanno riempiendo le cronache e il cui carro del vincitore accoglie ogni giorno più passeggeri? **La produzione di un modello industriale che prospetta "Il trasferimento della Polonia a Pomigliano".** I sindacati che hanno accettato i contenuti dell'accordo così presentano le ragioni del loro consenso per questa scelta epocale nella quale ci si propone di portarsi al livello di Knowledge della Polonia. **Povero Peter Drucker si rivolterebbe nella tomba pensando alle sue teorie sul valore della competenza!**

Forse ricordo male, quanto le teorie sulla evoluzione sociale legata al bisogno ci hanno costantemente insegnato, ma allora ci dicevano che **la piramide dei bisogni (Maslow) in-**

dica lo stato evolutivo della società: mi sembra che nella formula sottoposta ai lavoratori ci sia un forte ritorno alla base della piramide, ma in se è un atto di accusa per tutti Noi Sindacati, Imprenditori, Dirigenti Istituzioni che non abbiamo visto il mondo con la vista dei giovani.

Quali sono le "prospettive dell'avvenire infinitamente lungo" di un accordo che invece di adeguare il lavoro alle competenze della società vuole portare la società e le competenze al livello più basso di quello della sopravvivenza?

Dove è finita la Regione Campania che il 21 Aprile del 1991 dibatteva con tutto l'arco costituzionale, le prospettive del Polo industriale Campano a valle dell'applicazione dei dettati della Commissione Caron? Da Napolitano a Viscardi, a Iossa, a Pomicino a D'Amato a Clemente a Tortorelli con i vertici Aeritalia Cereti, D'Angelo, Caporaletti, le autorità Aeronautiche, i vertici di Confindustria e quelli Sindacali, il Magnifico Rettore Tocchetti, il Prof Napolitano, il presidente Ventriglia tutti erano focalizzati sul futuro dell'Aeronautica in Campania sulla base del Piano Industriale prodotto dalla Commissione Caron per equilibrare lo sviluppo industriale economico e sociale delle aree del Sud rispetto al Nord?

Dov'è finita quella capacità di sviluppo dei centri decisionali che fecero sorgere nuove imprese e nuovi investimenti come gli stabilimenti di Nola per sopperire alla dismissione della siderurgia? Cosa produrrà in futuro una industria che non accoglie talenti, ma distribuisce i salari di sopravvivenza per ottenere la redditività dei soli

shareholder che non appartengono alla Regione e forse nemmeno al Paese?

Tutti hanno parlato dell'accordo FIAT: una voce è stata totalmente assente quella dei Dirigenti Campani della FIAT, ma ce ne sono? In che proporzione e quanto contribuiscono alla crescita del valore manageriale in Campania? Potrà lo stabilimento della "Panda" garantire nell'avvenire infinitamente lungo la capacità del sistema industriale di rimanere competitivo o dovrà trovare altri disperati senza lavoro per farli lavorare gratis o con i ritmi e le condizioni dei cinesi?

In territorio Italiano ci sono casi virtuosi che non sono basati sull'olio di gomito, ma su modelli avanzati di gestione in cui l'elemento umano partecipa con tutto il valore della sua competenza.

L'imprenditoria Tedesca ha conquistato i mercati in cui eccellemmo per presenza ed immagine: basti pensare alla duetta del Laureato, sostituita in California dalle vetture che riempiono le dieci corsie che collegano Los Angeles con il mare che sono in prevalenza Audi, BMW, WW, Mercedes. L'Europa sta dibattendo i modelli di Knowledge management con piattaforme avanzate nell'ambito dei Programmi Quadro FP7; come si pone la Campania in questo contesto? **Siamo seri! Veramente pensiamo che uno /due punti di efficienza che l'olio di gomito della manodopera può garantire facciano la competitività più dei 20-30 che il livello di Knowledge ha perduto?**

Prima che le competenze spariscano del tutto, se vogliamo fare le reti quando avremo deciso quali reti possono creare valore per la Campania, dobbiamo fare in modo che nei nodi ci siano le competenze. In questi giorni gli esami dello stato della Regione, anche il mio modesto contributo, finiscono per enumerare le perdite i cui indicatori sono da paura: dimezzati in meno di 10 anni i dirigenti in Campania a fronte di un sostanziale equilibrio o crescita nelle altre regioni industrializzate; i centri decisionali relativi in rapporto alla popolazione quasi inesistenti; 250.000 Laureati e neo Diplomatici hanno abbandonato il Mezzogiorno portando con se il valore impegnato dalle famiglie (risorse Regionali); il turnover di aziende che aprono e chiudono con un ciclo di vita molto breve è enorme dell'ordine delle migliaia; il PIL procapite; la disoccupazione giovanile,

Shigeo Shingo diceva che il

controllo delle perdite del sistema produttivo fatto a consuntivo è come la conta dei morti dopo una epidemia.

Il parere dei Dirigenti è che per ripartire con un ciclo virtuoso occorre un serio piano industriale che guardi al futuro per cui il modello Pomigliano delle relazioni industriali per superare l'emergenza ci auguriamo che non diventi l'obiettivo, dopo anni in cui siamo stati terrorizzati dallo spettro del comunismo e dal disastro provocato in Polonia come in Romania, dopo che ci siamo attrezzati per utilizzare il basso costo dovuto alla loro indigenza, possiamo mai esaltarci a pensare che lo stato sociale a cui aspiriamo è il loro?

Per ora va bene così! facciamo fare pure la "Panda" salviamo i salari, ma dobbiamo fare un Piano industriale Campania per recuperare la nostra capacità competitiva, il SICDAI è pronto al dibattito e alla partecipazione per l'individuazione di un serio Piano di creazione del valore regionale.

Il modello di relazioni industriali che ci suggerisce il caso CIRA a Capua, così vicina a Pomigliano, ma così lontana nel modo di proporsi, è quello a cui FEDERMANAGER ritiene di volersi ispirare per il futuro ed è quello più vicino al modello competitivo evolutivo.

Di fronte alla ventilata ipotesi di considerare il Centro di Ricerche Aerospaziali una sopravvenienza passiva, tanto da includerla nella Black list degli enti inutili, TUTTE e dico tutte le risorse del CIRA senza distinzione di ruoli o di livello aziendale hanno partecipato a difendere il valore delle competenze e del Knowledge, che sarebbe andato perduto insieme al valore patrimoniale costituito dai milioni di euro delle strutture al cui mantenimento e aggiornamento erano destinati i fondi che sarebbero stati tagliati.

Quel modello e quella compattezza ha visto i Dirigenti, i Quadri e gli Operatori tutti insieme alla Presidenza produrre documentazioni in difesa del Valore Aziendale verso i più alti vertici, dal Presidente della Repubblica ai componenti del Governo Nazionale e Regionale. E' un esempio di come dobbiamo pensare il futuro con la volontà di produrre ricchezza e valore senza il condizionamento delle barriere sociali, ma con la consapevolezza ciascuno del proprio ruolo e delle proprie responsabilità.

* Presidente SICDAI Napoli

SALONE NAUTICO DI GENOVA 2010

L'importanza di esserci

La passione per il mare, la passione per il made in Italy, la passione per il team-building da parte di un gruppo di giovani di FEDERMANAGER che condividono l'interesse per la nautica e la navigazione in barca a vela ha creato un magnifico momento di connubio con la visita al salone nautico di Genova.

Una vetrina per i prodotti di punta di tutti i cantieri e fornitori navali ma soprattutto una vetrina per Genova e la sua vocazione marinara. Tutto inizia con una meravigliosa accoglienza da parte del Direttore Commerciale e Marketing della Fiera Dott. Luca Figari. Con Luca, uomo di azione e di grande esperienza commerciale, ci si dà subito del "tu", e dalle sue parole traspare immediatamente la passione per i grandi progetti di comunicazione.

La NAUTICA questo settore che soffre di momenti di incontro di rendez-vous mirati di rapporto B to B (business to business) trova nel Salone Nautico di Genova un momento esclusivo di confronto tra operatori e pubblico.

Il Salone di Genova, può diventare il punto di partenza di un concept di marketing per rilanciare il settore della Nautica, per creare momenti di incontro ed eventi dove il cliente viene messo nella condizione di avvicinarsi al suo prodotto preferito. Le Fiere ed i Saloni mostrano ad un pubblico vasto e variegato gioielli della tecnica navale che vanno dagli innumerevoli 31-34 piedi a vela ai mega-yacht di oltre 40 metri. Ma Luca ci spiega che con uno sforzo comune tra costruttori e operatori del settore si potrebbero creare eventi mirati per un pubblico selezionato. Il cliente deve poter conoscere l'ITALIA della nautica per la potenzialità straordinaria che offre dal punto di vista delle infrastrutture, della capacità di refitting, della qualità costruttiva e, perché no, della vetrina per gli armatori per mostrare le loro imbarcazioni e viverle nei nostri mari dotati ora di un'importante offerta di Marine. L'imbarcazione può divenire, ci spiegano gli operatori, anche strumento di lavoro, di rappresentanza, di formazione. Molte aziende da tempo scelgono di formare degli equipaggi di manager e collaboratori, per provare il loro feeling a bordo di barche a vela, dove rompendo gli schemi e le strutture gerarchiche si scopre il piacere di collaborare e di condividere delle difficoltà diverse da quelle del mercato e della concorrenza. L'imbarcazione oggi deve sposare il termine di "family-feeling", questa infatti è l'ultima tendenza delle imbarcazioni che abbiamo avuto il piacere di visitare. Una tendenza generalizzata che riguarda natanti a vela e yacht di medie-piccole dimensioni, che puntano su un andamento di crociera rilassato, moderatamente minimalista e vacanziero, abbandonando i lussi sfrenati, e cercando il giusto equilibrio tra qualità e prezzo. Un dato interessante riguarda il numero di modelli presentati della dimensione inferiore ai 10 metri, il 60%, e per molti il prezzo è quello di una berlina. I 1.400 espositori le 2.300 barche, la coda ai botteghini per l'acquisto del biglietto d'ingresso lanciano un preciso segnale di quali sono le aspettative.

L'Italia è certamente la nazione europea tra quelle che hanno un notevole sviluppo costiero, grazie alla naturale conformazione geografica di tipo peninsulare, che ha comunque ancora il minor numero di porti turistici in rapporto all'estensione del proprio litorale. I numeri parlano chiaro: meno di 300 in Italia contro i quasi 250 della sola costa Mediterranea francese, senza contare Grecia e Croazia il cui raffronto sarebbe senza dubbio impietoso. Se poi si confrontano le strutture ed i servizi in rapporto ai prezzi medi di sosta, lo svantaggio rispetto ai concorrenti diretti sale in maniera esponenziale. Occorre quindi uno sforzo comune per ritrovare il nostro essere "popolo di naviganti", questo è il messaggio del Salone di Genova.



Roberto Rocchegiani

Roberto Rocchegiani, Angela Savino, Helga Fazion, Diego Macario, Giovanni Carugati e Francesco Castelletti - Giovani Dirigenti Federmanager



PRESENTAZIONE Business Innovation Manager

I GIOVANI DIRIGENTI, IL BIM, LA FIERA DI PORDENONE

La competitività nei business globali si basa sempre più fortemente sulla capacità di rinnovamento e di innovazione delle imprese, anche di piccole dimensione: il possesso di competenze tecnologiche non è più sufficiente.

Garantire la competitività e il successo dell'impresa e quindi innovare è un problema manageriale e non solo tecnico: è quindi necessario stimolare la capacità di presidiare e coordinare efficacemente risorse diverse e creare un contesto organizzativo che faciliti lo sviluppo di nuove idee e la capacità di trasformarle in valore per l'impresa.

Questo è l'obiettivo del corso per "Business Innovation Manager" coordinato da LUISS Business School e Elea SpA, e che vede il coinvolgimento di dirigenti di aziende aderenti a Fondirigenti ed iscritti a Federmanager in due edizioni parallele che si tengono a Milano e a Verona.

Il BIM ha visto il suo lancio a Pordenone, il 10 settembre scorso, presso la 64ª Fiera Campionaria del Friuli Venezia Giulia, nel Padiglione delle Idee.

Il Presidente Federmanager **Giorgio Ambrogioni** ha aperto i lavori ponendo l'attenzione sull'importanza della cultura dell'innovazione soprattutto tra chi dirige le imprese.

Helga Fazion, Presidente Federmanager Verona, nonché componente dell'Esecutivo Gruppo Giovani, ha quindi raccontato come è nata l'idea di proporre un corso di business innovation tra un evento della CEC (Confederazione Europea dei dirigenti e quadri) dal titolo "Il ruolo dei partner sociali per stimolare la creatività e l'innovazione. Una risposta alla crisi economica" e la compilazione di un'indagine promossa proprio su questo tema. Ha quindi spiegato dettagliatamente l'organizzazione del corso ai presenti. Il BIM pensato in ambito del Coordinamento Giovani è diventato un prodotto offerto ai colleghi del territorio.

Paolo Baldriga, Direttore Mobile payment in BancoPosta (Poste Italiane) ha quindi portato la sua testimonianza diretta sull'innovazione, infatti ha ricoperto numerosi incarichi manageriali nelle aree del marketing, dell'organizzazione e del business development, sempre occupandosi del lancio di prodotti innovativi in SIP (oggi Telecom Italia), Omnitel (oggi Vodafone), Stream SpA (oggi Sky), WIND e ANSA.

Dopo lo stimolo di Baldriga si è tenuta una tavola rotonda dal titolo "INNOVARE: MODO IMPERATIVO, TEMPO PRESENTE", con interventi di Maurizio Bressani, Presidente Federmanager Friuli Venezia Giulia, Dino Baggio, Direttore corporate CTI centro di ricerca internazionale Electrolux, Paolo de Paoli, Direttore scientifico CRO centro di riferimento oncologico di Aviano, Alberto Cappellotto, Imprenditore e unico italiano presente alla fiera di Shanghai, Valter Giugni, Presidente della società Propria, massimo esperto di brevetti.

Franco Scolari, Direttore Generale del Polo Tecnologico di Pordenone, ha moderato i lavori con brio e acutezza.

Avviso 1/2009 Fondirigenti

Business Innovation Manager

PROGRAMMA

Modulo I

Innovazione imprenditoriale: creare nuovi mercati e nuovi business

Date: 17 - 18 Settembre Milano
1 - 2 Ottobre Verona

Obiettivi: Fornire ai partecipanti alcune metodologie per allenarsi alla lettura creativa del contesto per identificare nuove opportunità e creare nuovi mercati e nuovi business.

Modulo II

Gestire e organizzare i processi di innovazione

Date: 8 - 9 ottobre Milano
15 - 16 ottobre Verona

Obiettivi: Il modulo è finalizzato a comprendere i diversi modelli di innovazione e di diffusione della stessa e a sviluppare le competenze manageriali necessarie a gestire le diverse fasi dei processi di innovazione

Modulo III

Finanziare e proteggere l'innovazione

Date: 22 - 23 Ottobre Milano
5 - 6 Novembre Verona

Obiettivi: Il modulo è finalizzato ad analizzare le fonti da cui l'impresa può attingere per finanziare progetti di innovazione e a trasferire conoscenze e competenze relative alle diverse forme di protezione e valorizzazione dell'innovazione

Modulo IV

Promuovere creatività e imprenditorialità

Date: 12 - 13 Novembre Milano
19 - 20 Novembre Verona

Obiettivi: Fornire ai partecipanti le competenze organizzative e di people management necessarie per coordinare efficacemente i processi di sviluppo dell'innovazione e a promuovere comportamenti innovativi all'interno dell'impresa.

Grazia Francolini *

INNOVAZIONE, QUESTA (S)CONOSCIUTA

Innovare. Questo l'imperativo della nostra economia per restare agganciata ai paesi più avanzati, che giocano la loro competitività sul prodotto, sulla qualità e non esclusivamente sul prezzo. Ma che cos'è l'innovazione? Innovazione di prodotto, di tecnologia, di processo, innovazione organizzativa o semantica (nuovi significati a vecchi prodotti), innovazione incrementale o radicale, che migliora l'esistente o che distrugge i vecchi mercati. Tante sono le possibili declinazioni di questo concetto, che può arrivare a diventare anche la principale strategia competitiva messa in atto dall'azienda per competere sul proprio mercato.

Queste e altre riflessioni sono emerse dal corso del 1° modulo del BIM, che vede partecipare, in due diverse sessioni, circa sessanta dirigenti del Nord Italia. Il corso mira a completare la formazione delle figure manageriali coinvolte nei processi innovativi delle aziende e a chiudere la lacuna oggi esistente tra la richiesta di figure professionali adatte a gestire il cambiamento, i **Business Innovation Manager** appunto, e la presenza di professionisti qualificati sul mercato del lavoro.

L'innovazione è un processo complesso, dove molto spesso chi sfrutta commercialmente l'invenzione è persona diversa da chi ha avuto l'idea, dove

metodo e organizzazione possono contare più della creatività e dove le contaminazioni reciproche possono accrescere il valore dell'innovazione stessa più del segreto professionale. L'organizzazione aziendale gioca un ruolo fondamentale nella proliferazione delle idee. Esempi d'eccellenza testimoniano come le aziende innovative si siano dotate di struttura e processi appositamente pensati per la creazione di un contesto favorevole alla creatività e allo sviluppo delle cosiddette **wild ideas**. Dinamiche di brainstorming, per esempio, dove la gerarchia viene messa da parte per consentire la libera espressione delle proprie idee, dove si è spinti a esprimere le idee più stravaganti, dove la critica *negativa* e il giudizio non sono ammessi.

L'invenzione diventa quindi allora un gioco di squadra, attraverso l'imperativo "costruisci sulle idee degli altri", e dove la varietà ed eterogeneità dei componenti del team di lavoro sono fattori coadiuvanti della creatività e non ostacoli alla comunicazione. Il tutto rigorosamente gestito e inca-

nalato, anche in termini di **time constraint**, fondamentale per creare la giusta dose di pressione per ottenere il risultato. Edificante a questo proposito il video sul metodo di lavoro della **IDEO, società di design americana**, che ha reinventato la nostra concezione degli oggetti di uso comune, dal mouse agli spazzolini da denti, dai carrelli per la spesa al black berry, "solo" attraverso una innovazione della forma (il video è rintracciabile su YouTube).

Dall'idea creativa al successo di mercato il collegamento non è immediato. Il finanziamento del progetto, il passaggio in produzione, la preparazione dei fornitori, la tempistica di immissione sul mercato, la protezione dell'innovazione, sono tutti elementi di un percorso da programmare e gestire in modo strutturato e professionale.

In un mondo globalizzato e complesso, dove i mercati sono interconnessi non solo in



termini geografici ma anche tecnologici, dove i confini di un mercato si sfumano nel settore a monte, a valle, o dei prodotti sostitutivi, una innovazione aziendale non può esistere a sé stante rispetto

al contesto esterno. Il successo di un nuovo prodotto o tecnologia è spesso una questione di sistema, di collaborazione di più soggetti alla realizzazione di un nuovo progetto. In quest'ottica, la presenza di elementi strutturali facilitatori o catalizzatori delle innovazioni, quali gli investimenti pubblici in ricerca scientifica, il dialogo tra mondo accademico e impresa, la creazione di centri polifunzionali di aggregazione del pensiero, il lavoro di broker che mettono in contatto l'invenzione pura con il suo possibile utilizzo industriale, l'esistenza di un buon sistema di finanziamento pubblico o privato, diventano condizioni essenziali a trasformare la creatività individuale o aziendale in realtà industriale.

Il network, ancora, assume un ruolo basilare, perché si è capito che è nella diversità e contaminazione che si sviluppano le idee migliori. Su questa scorta sono venute a crearsi **reti dell'innovazione**, costituite da strutture eterogenee, grandi aziende, piccole realtà dinamiche, università, enti di ricerca, parchi tecnologici, che si organizzano in centri di sviluppo, mettendo a fattore comune idee, risorse economiche, competenze, credibilità. **Innovazione quindi non come pura invenzione, frutto della genialità del singolo individuo o azienda, ma come risultato di un processo e di un sistema, costantemente attento alla creazione e mantenimento delle condizioni idonee all'innovazione stessa, in termini di metodo, approccio, cultura e relazioni.** Per chiudere, una citazione di Ed Catmull, co-fondatore insieme a Steve Jobs, della Pixel, geniale casa di produzione di film d'animazione computerizzata: **"È meglio una idea mediocre in mano a un buon team, che una idea brillante in mano a un team mediocre"**.

*Coordinamento Giovani Dirigenti

FONDIRIGENTI PREMIA I VINCITORI DEL TORNEO



LUISS – MBA 2009-2010

Lo scorso 14 luglio a Roma, presso la sede LUISS di Via Pola, si è svolta la premiazione della squadra vincitrice del torneo di calcetto LUISS-MBA 2009-2010.

Alla premiazione, che ha rappresentato un simpatico momento di mutua conoscenza e scambio di opinioni con gli allievi del noto "Master in Business Administration", sono intervenuti **Giorgio Neglia**, in rappresentanza di Fondirigenti, che ha offerto la coppa, **Bruno Sbardella** e **Gianni Censi** (uno dei giocatori della squadra vincitrice, ndr) per Federmanager.

Nel successivo dibattito, Neglia ha illustrato l'organizzazione dell'AMC – Associazione Management Club – e, a seguito delle domande della platea sulle reali possibilità di collocazione e sugli

strumenti attuali di "people management", ha sottolineato l'attualità dei concetti di "attraction-retention-engagement" alla base del processo di selezione e di valorizzazione delle risorse umane nell'impresa moderna, fornendo preziosi suggerimenti agli iscritti al Master, su come costruire per se stessi un reale vantaggio competitivo, essenziale per affrontare un mercato del lavoro con connotazioni sempre più selettive e turbolente.

Sbardella ha poi tracciato una sintetica presentazione della realtà nazionale Federmanager e dell'attività del Sindacato Romano sul territorio, soffermandosi sulle novità introdotte dall'ultimo contratto collettivo e sul processo di negoziazione sindacale, nonché sul funzionamento degli Enti collaterali di ca-

tegoria. Ha auspicato, per tutti, il rapido verificarsi delle condizioni d'iscrivibilità alla Federazione, ferma restando l'importanza di un dialogo tra le due associazioni, Assomaster e Federmanager, nello scambio di utili esperienze e nello svolgimento di attività di studio congiunte, mirate alle strategie ed alla politica industriale, nonché al mercato del lavoro dei c.d. "talenti".

Il successo di questo incontro ha indotto i giovani iscritti MBA a sollecitare Sbardella e a Censi la opportunità di un nuovo appuntamento, da tenersi preferibilmente a Roma.

LUISS
BUSINESS SCHOOL
DIVISIONE DI LUISS GUIDO CARLI

LUISS Business School

La LUISS Business School, divisione dell'Università LUISS Guido Carli, si posiziona come una scuola di formazione manageriale d'eccellenza in Italia in virtù del suo modello ancorato al contempo all'accademia e alla business community e proiettato a livello internazionale. La LUISS Business School propone corsi di formazione manageriale strutturati per funzioni e livelli, progetti di formazione su misura, programmi MBA e Master specialistici, ricerche su commessa con l'obiettivo di supportare persone e organizzazioni in un percorso continuo e qualificato di crescita professionale e innovazione.

eLea

ELEA S.p.A.

Elea S.p.A. presente da quasi trent'anni al fianco di imprese pubbliche e private è leader italiano nella formazione a supporto dei grandi progetti di cambiamento tecnologico, organizzativo, culturale e comportamentale. Nata dal Gruppo Olivetti nel 1979, è approdata nel Gruppo De Agostini nel 2001. Nell'estate 2006 è entrata a far parte della Congregazione dei Figli dell'Immacolata Concezione. Elea è presente in Italia a Firenze, Genova, Milano, Napoli, Padova, Roma e Torino.

Praesidium. Più sicurezza al tuo mondo.



Praesidium S.p.A. è la società di brokeraggio assicurativo realizzata da Federmanager e Assidai in partnership con Aon, primo broker al mondo. Un partner strategico per rispondere alle esigenze di rischio professionale e personale del manager: contenuti assicurativi innovativi e ad alto valore aggiunto.

AREA TUTELA SALUTE *Praesidium mette a disposizione di tutti i manager iscritti ad Assidai, in servizio o in pensione, opzioni individuali e opzioni collettive aziendali che consentono una tutela sanitaria a 360°; propone inoltre coperture del ramo vita, invalidità e infortuni previste dal CCNL dei dirigenti delle aziende industriali.*

AREA MANAGER SERENO *Praesidium offre soluzioni assicurative ad adesione individuale riservate agli iscritti a Federmanager, elaborando con le maggiori compagnie mondiali innovative ed esclusive opzioni connesse al profilo di rischio professionale del dirigente.*

AREA PRIVATE RISK MANAGEMENT *Praesidium offre inoltre un servizio di consulenza assicurativa personalizzato particolarmente vantaggioso, che costruisce soluzioni ad hoc sulla base delle esigenze individuali degli associati Federmanager e dei loro familiari.*



IL PARTNER STRATEGICO PER LA GESTIONE DEI PROGRAMMI ASSICURATIVI DEL MANAGER ITALIANO

Info e Contatti www.praesidiumspa.it oppure Pronto Manager tel. 06 440701