

DIRIGENTI

anno LXVII - GENNAIO 2014 - € 1,03

INDUSTRIA

1-14

MENSILE DELL'ALDAI - ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI



FOCUS
Welfare
a tutto campo

pagine 3/14 e 25/28

“In un solo giorno ho ritrovato il sorriso vincente di una volta.”

Marco Bianchi
Manager Aziendale

AllOn4



Immediata

Grazie a All On Four potrai ritrovare il sorriso di un tempo in una sola giornata.



Computerizzata, senza bisturi

All On Four viene eseguita senza l'utilizzo di bisturi e senza punti di sutura grazie all'implantologia computerizzata.



Definitiva

Finalmente potrai dire addio alla tua vecchia protesi. All On Four è una soluzione fissa e definitiva anche in casi di scarsità ossea.

ODONTOBI è una dental clinic specializzatasi negli anni in diversi ambiti della salute e dell'estetica dentale, è oggi una realtà che offre molteplici servizi personalizzati, dalla diagnosi alla terapia; avvalendosi della più avanzata tecnologia del settore.

La struttura offre una gamma completa di servizi e trattamenti tra i quali:

- **Estetica dentale**
- **Riabilitazione totale fissa della bocca in giornata**
- **Sedazione cosciente**
- **Implantologia computerizzata senza bisturi**
- **Chirurgia endossea e parodontale**
- **Radiografia digitale 3D - TAC**

Struttura Odontoiatrica convenzionata con FASI, e loro famigliari per tutto il Nord Italia



Welfare dei dirigenti a tutto campo



di Romano Ambrogi

Dopo il numero di "Dirigenti Industria" dedicato alle aziende dove si lavora meglio, ecco un numero dedicato allo stare bene in senso lato.

È un'altra occasione per riflettere sul ruolo del dirigente, sul compito che abbiamo assunto e sulla professione che abbiamo costruito nel tempo, come singoli e come collettività.

Il FASI ha organizzato sul territorio due riunioni, una in Assolombarda il 6 maggio

2013 e un'altra il 28 novembre scorso presso l'Atahotel. Una terza, molto importante e che vedrà partecipare tutti insieme gli iscritti all'Ente, sarà realizzata tra febbraio e marzo 2014 e parlerà di prevenzione e dematerializzazione. Ho partecipato all'incontro del 28 novembre al quale si sono accreditate oltre 300 persone.

È stata un'occasione speciale per ragionare della proposta di valore che facciamo ai nostri colleghi. Un ragionamento ed una proposta elaborati in un tempo ed in condizioni assai diverse da quelle che ci videro affollare la stessa sala in anni passati per grandi manifestazioni di iscritti che confrontavano con la politica le proprie esigenze.

La metafora del vetro rotto, tratta dall'opuscolo "Ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas" di Frédéric Bastiat, imprenditore, politico ed economista francese, scritto nel 1850, fa

pensare alle cose che si vedono e a quelle che non si vedono. Il libro prende spunto dalla rottura di un vetro da parte di alcuni ragazzi. Secondo alcuni era buona cosa perché il padre del ragazzo avrebbe speso dei soldi per ripararlo e quindi avrebbe contribuito alla crescita economica. Ma, fa notare Bastiat, una volta riparato il vetro, la situazione torna uguale a prima, anzi qualcuno, il padre del ragazzo, ha meno soldi. Quindi dobbiamo considerare anche le cose che non si vedono, o che non si vogliono vedere, o meglio che non si vogliono lasciar vedere.

Il sistema di welfare esistente per i dirigenti, simboleggiato dal FASI, la più grande organizzazione di assistenza sanitaria integrativa in Italia, di riferimento per il mercato della salute, è ovviamente una di quelle cose che si vedono. E se ne vede la funzionalità che a ragione consideriamo una delle carte vincenti della nostra organizzazione ALDAI. Se ne percepiscono i vantaggi, come l'assenza di selezione del rischio, la copertura dei familiari, la prevenzione, la long term care, l'accoglienza degli iscritti. Ovviamente se ne criticano le limitazioni ed i lati negativi, facendo confronti non sempre azzeccati con altre forme assicurative e con alcune forme di assistenza che aziende grandi ancora mantengono. Quello che non si vede è che questo sistema si è costruito storicamente e tuttora permane nell'ambito di una negoziazione tra l'organizzazione delle imprese e quella dei dirigenti, che l'esistenza di Federmanager rende possibile una gestione comune dell'Istituto, che ne sono stati allargati i confini operativi e statutari, fino a comprendere la gestione di sostegno al reddito.

Quello che non si vede è il problema della sostenibilità dell'Istituto, a fronte dell'andamento demografico della popo-



Il welfare dei dirigenti industriali



lazione degli iscritti, che varia in maniera drammatica sotto la spinta di fattori sociali, economici, culturali. Quello che non si vuole vedere (o che non sappiamo far vedere) è che la forma associativa dei dirigenti è una forma (e l'unica a mio parere esistente) che si può far carico di una risposta. La spinta ideale di chi ha fondato la nostra Associazione non si è esaurita e va richiamata in ogni occasione in cui proponiamo l'Associazione ai nostri colleghi che non ci conoscono. Nell'atto costitutivo di ALDAI del 12 giugno 1945 si legge: "ALDAI si propone di curare l'assistenza morale e previdenziale dei propri associati e di promuovere ogni iniziativa tendente al perfezionamento culturale ed alla collaborazione degli appartenenti alla categoria, intendendo porre la competenza degli stessi al servizio della ricostruzione e dello sviluppo industriale del Paese".

Parole di grande attualità anche oggi...

Quello che non si vede, e che spesso sfugge anche ai nostri iscritti e consiglieri, nella congerie di sigle che affollano il nostro giornale e le nostre riunioni, è che esiste un sistema del welfare per i dirigenti, che comprende anche la previdenza integrativa e la formazione continua. È articolato in istituti, alcuni dei quali co-fondati e co-gestiti con le organizzazioni delle imprese, e regolati dai contratti collettivi, altri creati da Federmanager per fornire servizi specifici ai soci. È un sistema la cui importanza è stata recentemente sottolineata in occasione degli incontri per il rinnovo del nostro più importante contratto collettivo, quello con Confindustria, e ha riflessi sul benessere dei dirigenti lungo tutto l'arco della loro vita, sia quando sono in servizio presso le imprese sia quando sono in quiescenza. Permette di esercitare con una relativa serenità la propria attività lavorativa



Da sinistra, il Presidente FASI Stefano Cuzzilla e il Presidente ALDAI Romano Ambrogi.

e di goderne anche in seguito. È un aspetto importante della dignità del lavoro dirigenziale, della possibilità di svolgere un ruolo nelle imprese e nella società, che sta alla base del nostro impegno.

Ed è per questo che l'occasione contrattuale va colta per includere in modo preciso e regolamentato la dignità dei colleghi che in numero sempre crescente escono dalle aziende e intraprendono percorsi diversi, temporanei e variegati, ma che esprimono la stessa professionalità e lo stesso valore di quando erano dipendenti.

Welfare a tutto campo significa anche questo. ■



**Expense Reduction
Analysts**



La tua opportunità di business in Italia.

Entra a far parte del nostro network di oltre 700 consulenti specializzati nella gestione dei costi e nelle ottimizzazioni dei processi di acquisto.

Vi offriamo un'idea di business esclusiva e di successo fin dal 1992, con ottime opportunità di guadagno.

www.erafranchise.com



Expense Reduction Analysts: Leader internazionale nella gestione dei costi indiretti e spese generali.

Expense Reduction Analysts è la società di consulenza specializzata nella gestione dei costi non strategici e dei rispettivi fornitori.

I nostri esperti trovano soluzioni di risparmio per i clienti in più di 40 categorie di costo: energia, trasporti, logistica, telecomunicazioni, flotta, assicurazioni, servizi di pulizia, viaggi e trasferimenti, forniture per ufficio e molte altre.

www.expensereduction.com



direttore responsabile:
Romano Ambrogi

segretaria di redazione:
Gabriella Canuti

comitato di redazione:
Franco Del Vecchio, Mario Giambone,
Annalisa Sala, Francesco Soletti,
Chiara Tiraboschi, Sergio Zeme.

società editrice: ARUM srl,
via Larga 31, 20122 Milano
Partita IVA 03284810151
tel. 02/58376237
fax 02/58307557
iscritta al Registro Nazionale
della Stampa con il numero 5447
vol. 55, pag. 369, del 20.11.1996
Società soggetta alla direzione e
coordinamento dell'ALDAI (Associazione
Lombarda Dirigenti Aziende Industriali)

spedizione in abbonamento postale, 45%,
tariffa ROC, art. 1, comma 1,
del D.L. 24.12.2003 n. 353
convertito in L. 27.2.2004 n. 46.

autorizzazione del Tribunale di Milano,
20 novembre 1948, numero 891

art direction: Camillo Sassi, Milano
stampa: Amilcare Pizzi, Cinisello B.

Publicità e Promozione:
Ideaplan Srl
via Cenisio, 32 - 20154 Milano
informazioni:
www.ideaplan.it/dirigentiindustria
tel.: 02/33101692
e-mail: dirigentiindustria@ideaplan.it

Raccolta pubblicitaria:
Dimetec Srl
via Puglie, 75 - 37139 Verona
informazioni:
www.dimetec.it/dirigentiindustria
tel.: 045/5116015
e-mail: dirigentiindustria@dimetec.it

formato delle inserzioni:
pagina intera 210 x 297 mm
mezza pagina verticale 104 x 297 mm
mezza pagina orizzontale 210 x 145 mm
piedino interno 60 x 190 mm
sopra copertina (allegato) 210 x 297 mm
doppia sotto copertina 420 x 297 mm
inserto PI - quartino 210 x 297 mm (fronte retro)

hanno collaborato a questo numero:
Romano Ambrogi, Sergio Zeme, Giorgio
De Varda, Sergio De Masi, Carlo Cecere,
Giorgio Ambrogioni, Andrea Gasperini,
Patrizia Giorgetti, Stefano Cuzzilla,
Franco Del Vecchio, Chiara Tiraboschi,
Fabrizio Calvo, Giuseppe Colombi,
Francesco Soletti, Salvatore Martorelli,
Agostino D'Arco, Mario Garassino,
Alberto Cantoni, Fabio Pansa Cedronio

Questo numero è stato chiuso
in tipografia il 20 dicembre 2013

ASPI Associato all'Unione
Stampa Periodica Italiana

L'Editore garantisce la massima riservatezza
dei dati in possesso - legge 675/96 -
(Tutela Dati Personali) che sono utilizzati al solo
scopo di inviare il mensile "Dirigenti Industria",
nonché la possibilità di richiederne
gratuitamente la rettifica o la cancellazione
scrivendo direttamente a:
Arum - Via Larga, 31 - 20122 Milano

Per esercitare i diritti di cui all'art. 7
del DLGS 196/2003 inviare un fax al numero
02/5830.7557 o inviare una mail a:
rivista@aldai.it indicando un recapito
presso cui essere contattati.

Dichiarazione di tiratura resa al Garante
per l'editoria, ai sensi del comma 28
della Legge 23.12.96 n. 650: n. 29.900 copie

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00

In copertina: Welfare a tutto campo

Il pagamento della quota associativa ALDAI
comporta automaticamente la sottoscrizione
dell'abbonamento a "Dirigenti Industria".

S O M M A R I O

EDITORIALE



3 Welfare dei dirigenti
a tutto campo
Romano Ambrogi

FOCUS: WELFARE



8 Un segnale positivo
Sergio Zeme

10 Pensioni in prospettiva
Giorgio De Varda

13 Uno spiraglio di luce
Sergio De Masi

14 Previdenza Integrativa
Carlo Cecere

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

16 Uscire dalla sindrome
di Calimero
Giorgio Ambrogioni

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

17 Rinnovo quota associativa 2014

20 Preparazione al rinnovo CCNL
Confindustria-Federmanager

ECONOMIA

22 Il vero Bilancio Integrato
Andrea Gasperini
Patrizia Giorgetti

FOCUS: WELFARE

25 La Sanità Integrativa
al centro del dibattito
Stefano Cuzzilla

27 FASI presenta
il Bilancio Sociale 2012

28 Conferimento Premi "60epiù"

ECONOMIA

30 Più manager per risalire
la classifica della competitività
Franco Del Vecchio

FORMAZIONE

32 Dote Unica Lavoro
Franco Del Vecchio

LAVORO



34 ALDAI promuove
la carriera dei giovani talenti
Chiara Tiraboschi

S O M M A R I O



GENNAIO 2014



37 Un Patto Lombardia:
+ manager per rilanciare
occupazione e crescita
Franco Del Vecchio

40 Innovazione e Managerialità
Fabrizio Calvo

SINDACATO

42 Una riunione di Consiglio
per il rinnovo contrattuale
Giuseppe Colombi
Francesco Soletti

INFORMATIVA

44 Corsi e Seminari ANIMP

PREVIDENZA

45 Hot mail
con il nostro esperto INPS
Salvatore Martorelli

CULTURA E TEMPO LIBERO



46 Un concerto... da film!
Agostino D'Arco

48 Kandinsky... e l'intimo globale
Alberto Cantoni

ENERGIA ED ECOLOGIA Presentazione libro

50 I vent'anni d'oro
dell'idroelettrico italiano
Fabio Pansa Cedronio

DIRIGENTI INDUSTRIA

VADEMECUM PER GLI AUTORI

TESTI

I testi devono pervenire alla redazione della rivista battuti in formato WORD. Articoli di **9.000 battute al massimo (spazi inclusi)**, se composti da solo testo. Se previsto l'inserimento di grafici, immagini, foto, figure, ecc. il numero di battute va proporzionalmente ridotto. Per l'ottimizzazione dei tempi e per non creare disagi nell'iter della lavorazione tecnica della rivista **invitiamo cortesemente ad inviare alla Redazione i testi in versione definitiva**. Il titolo fornito dall'Autore può essere modificato dalla redazione per uniformità, come lunghezza e stile, con i titoli degli altri articoli della rivista.

ILLUSTRAZIONI

Le immagini non devono essere inserite nel documento di testo bensì inviate separatamente in file in alta risoluzione per la stampa (300 dpi).

Formato per le foto: JPG (non compresso) o TIFF.

Formato per i grafici: JPG o Pdf in alta risoluzione.

Per ulteriori chiarimenti:

Gabriella Canuti - Segreteria di Redazione
via Larga 31 - 20122 Milano - rivista@aldai.it
tel. 02/58376.237 - fax 02/5830.7557

Lettere e articoli firmati impegnano tutta e sola la responsabilità degli Autori e non rispecchiano necessariamente l'opinione dell'ALDAI. Gli articoli sono pubblicati a titolo gratuito.

Le complesse regolamentazioni previdenziali rendono impossibile trarre conclusioni generalizzate sul trattamento pensionistico personale. Per approfondire la propria posizione previdenziale e valutare le possibili opzioni si consiglia di prenotare un incontro con gli esperti ALDAI. Un servizio ALDAI di valore, totalmente gratuito per gli associati. **Non aspettare il momento del bisogno, prenota un incontro chiamando i numeri ALDAI 02/58376.221 - 222 - 225.**

Un segnale positivo

di Sergio Zeme

Diciamo subito che la positività è costituita dalla notizia secondo la quale il Tribunale di Palermo, con ordinanza del 6 novembre 2013 della Sezione Lavoro, *"ha dichiarato non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale del blocco della perequazione automatica delle pensioni superiori a tre volte il minimo INPS per il biennio 2012/2013 ordinando l'immediata trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale"*.

Va precisato al riguardo che in questa "trasmissione" sta la vera positività della citata notizia perché il pronunciamento della Suprema Corte verrà a coinvolgere implicitamente anche l'ennesimo blocco deciso questa volta dal Governo Letta con la **Legge Triennale di Stabilità**.

Questa legge, con particolare riferimento all'art. 12 ("Razionalizzazione della spesa previdenziale"), ha vanificato le legittime speranze che il Governo del nostro Paese avesse abbandonato il ricorso, ormai abituale, a sempre nuovi balzelli in aggiunta al regolare prelievo fiscale già pesante di per sé avendo raggiunto, secondo gli esperti, circa il 50% del Pil.

Per quanto riguarda poi specificatamente il blocco della perequazione, non si può dimenticare che quello in questione, previsto per il biennio 2012/2013, risulta il quinto nello spazio grosso modo di circa un ventennio dopo quello del 1992 (deciso dal Governo Amato), del 1994 (deciso dal Governo Berlusconi), del 1995 (deciso dal Governo Dini) e del 2008 ad opera del Governo Prodi.

Questa constatazione non è casuale perché il blocco della perequazione delle pensioni induce notoriamente un danno sul piano economico che trascende il solo anno della sua applicazione per ripercuotersi inevitabilmente sugli anni successivi.

La sua ripetitività nel tempo ha quindi inciso sempre più pesantemente in senso negativo ed i suoi effetti continuano ad incidere negativamente sul potere d'acquisto dei trattamenti di quiescenza **colpendo una categoria che da un po' di tempo è oggetto, nel nostro Paese, di decisioni a carattere punitivo con un certo accanimento.**

Accanimento difficilmente spiegabile e ancor meno accettabile per dei dirigenti che avrebbero il diritto di godere, in piena serenità, del frutto di una intera vita di lavoro e di responsabilità.

È molto pertinente al riguardo quanto riportato dalla Corte Costituzionale con la sentenza n. 316 dell'anno 2010: *"...dev'essere tuttavia segnalato che la sospensione a tempo indeterminato del meccanismo perequativo, ovvero la frequente reiterazione di misure intese a paralizzarlo, esporrebbe il sistema ad evidenti tensioni con gli invalicabili principi di ragionevolezza e proporzionalità (su cui, nella materia dei trattamenti di quiescenza, v. sentenza n. 372 del 1998 e n. 349 del 1985), perché le pensioni, sia pure di maggiore consistenza, potrebbero non essere sufficientemente difese in relazione ai mutamenti del potere d'acquisto della moneta..."*.

Sta di fatto che, **dopo il blocco totale della perequazione automatica delle pensioni di entità superiore a 3 volte il trattamento minimo INPS** (importo pari rispettivamente ad euro 1.405,05 e 1.441,56 **per il biennio 2012/2013**) e **dopo un contributo, cosiddetto di solidarietà, per ben 6 anni (dal 1° gennaio 2012 e fino al 31 dicembre 2017)** a carico degli iscritti e dei pensionati delle gestioni previdenziali confluite nel Fondo pensioni lavoratori dipendenti (ex INPDAl, Elettrici, Telefonici, Fondo per il personale di volo dipendente da aziende di navigazione aerea) previsti dal Decreto "Salva Italia" (D.L. 6 dicembre 2011 n. 201 convertito nella Legge 22 dicembre 2011 n. 214), la **Legge Triennale di Stabilità**, varata dall'attuale Governo Letta, ha stabilito che per il **triennio 2014-2016** la rivalutazione è riconosciuta:

- nella misura del 100% per i trattamenti pensionistici pari o inferiori a 3 volte il minimo INPS;
- nella misura del 90% per i trattamenti superiori a 3 volte e pari o inferiori a 4 volte il minimo INPS;
- nella misura del 75% per i trattamenti da 4 a 5 volte il minimo INPS;
- nella misura del 50% per i trattamenti oltre 5 volte il minimo INPS.

"Per il **solo** anno 2014 la rivalutazione delle pensioni non è riconosciuta con riferimento alle fasce di importo superiore a 6 volte il minimo INPS (euro 2.972,58). **In altre parole è previsto il blocco della perequazione oltre 6 volte il minimo INPS per il solo anno 2014"**.

Quest'ultima decisione costituisce, tra l'altro, una conferma della demagogia imperante nel nostro Paese secondo la quale una pensione di entità pari a 2.972 euro **lordi** mensili si può definire **d'oro**, facendo così pensare ad una generosa valutazione in tema di metalli!

Vale la pena ricordare ancora che, dopo lo sganciamento



della dinamica pensionistica da quella salariale avvenuto nel 1992 ad opera del Governo Amato, **l'unica forma di difesa dei trattamenti di quiescenza è rimasta l'adeguamento degli stessi al costo della vita.**

Ne consegue che, trattandosi di pensioni che hanno già perso in potere d'acquisto in passato in anni difficili, sarebbe stata opportuna un'azione di recupero del citato potere, mentre invece è avvenuto il contrario. È avvenuto cioè che ci si ricorda dei pensionati soltanto quando si devono reperire risorse carenti nel Paese, esigenza che si dovrebbe obiettivamente affrontare **con una gestione più rigorosa specie della spesa pubblica,** senza ricorrere alla "periodica spremitura" e, quel che è peggio, sempre degli stessi! Tutto ciò in un Paese, l'Italia, che, essendo da qualche anno in fase di recessione, avrebbe bisogno di una politica finalizzata allo sviluppo, alla crescita.

Occorrerebbe all'uopo un incremento dei consumi, crollati da tempo, ma come si può pensare che ciò possa avvenire riducendo la disponibilità economica dei cittadini? Insisto su un concetto già espresso da altri acuti osservatori: **"Cresciamo poco perché tassiamo tanto e tagliamo male"**. Anzi, finora non abbiamo tagliato affatto: né gli sprechi, gli sperperi, né la disonestà, la corruzione, molto diffuse nel nostro Paese.

Solo recentemente il Comitato Interministeriale sulla *spending review*, presieduto dal Presidente del Consiglio Enrico Letta, ha messo a punto un programma **organico** di revisio-

ne della spesa in tutta la pubblica amministrazione, un programma a vasto raggio, **con obiettivi triennali di risparmio,** che dovrebbe vedere l'avvio nei primi mesi del 2014 per concludersi entro il 2016 con risultati più che significativi finalizzati ad una riduzione della pressione fiscale, ad una riduzione del notevole debito ed a favorire investimenti. **Un programma sicuramente ambizioso specie in relazione ai risultati che si sono prefissati: tagli di spesa per 32 miliardi in 3 anni.**

Auspico pertanto l'avvento di una vera ed equilibrata politica sociale rivolta ai giovani, alle famiglie, in particolare a tutti coloro che hanno perso il posto di lavoro, una situazione questa che, per chi ha dovuto subire la citata umiliazione, corrisponde ad una perdita di dignità.

Auspico infine, e soprattutto, una politica orientata allo sviluppo, alla crescita, non all'accentuazione dell'impoverimento del nostro Paese e, naturalmente, che la Corte Costituzionale si pronunci in modo a noi favorevole.

La positività del segnale, di cui al titolo del presente articolo, è infatti riposta nella considerazione che una dichiarazione di non legittimità del blocco della perequazione delle pensioni porrebbe la parola fine ad una prassi diventata ormai

abituale ogniqualvolta i nostri governi si trovano a dover affrontare e risolvere problemi a carattere contingente, particolare, vedi ad esempio, nella fattispecie, il riferimento agli esodati ed alla disoccupazione giovanile. ■

...il Tribunale di Palermo "ha dichiarato non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale del blocco della perequazione automatica delle pensioni superiori a tre volte il minimo INPS per il biennio 2012/2013 ordinando l'immediata trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale".

Pensioni in prospettiva

di Giorgio de Varda *

Tutti si stanno giustamente interrogando sul futuro del sistema pensionistico italiano. Quale sarà la mia pensione con il sistema contributivo o misto? Sarà sostenibile l'attuale sistema pensionistico?

Cercherò di dare una risposta ad entrambe le domande. In un convegno tenutosi presso l'Università Bocconi il 28 novembre 2013 dall'impegnativo titolo di "Stati generali sulle pensioni", dopo l'uscita del poderoso rapporto Océ *Pension at the glance* che paragona i sistemi pensionistici al momento ed in prospettiva in 42 Paesi, il Ministro del Lavoro Giovannini, spalleggiato dal presidente dell'INPS, ha affermato che il sistema pensionistico italiano è sostenibile nel lungo periodo ed è anche adeguato. Le prospettive sarebbero migliori di molti altri paesi perché l'Italia è tra i pochissimi paesi che hanno fatto le riforme più incisive, ma che *la crescita è una questione imprescindibile* anche per l'occupazione che alimenta la contribuzione necessaria per pagare le pensioni attuali e future.

È difficile ipotizzare una crescita "sostenuta" dopo 5 anni di Pil in calo, preceduti da un decennio con un tasso di crescita poco superiore all'uno per cento. La riforma in senso contributivo avviata dal governo Dini nel 1995 ed estesa ormai a tutti col metodo misto dalla riforma Fornero del 2011 contiene peraltro degli antidoti, seppure parziali, al basso tasso di crescita. Infatti, il *montante contributivo*, che ormai ogni lavoratore italiano possiede, in altre parole il suo patrimonio pensionistico, si rivaluta annualmente non secondo il solito indice Istat sulla svalutazione (quello applicato purtroppo in parte alle pensioni, per intenderci), ma secondo la media delle variazioni annuali del Pil monetario nel quinquennio precedente alla data della rivalutazione.

Il Pil monetario è calcolato attraverso un processo complesso, normato in sede internazionale e coordinato dall'Istat, a cui partecipano altre istituzioni come Banca d'Italia e ministeri economici, basato su elementi oggettivi come le entrate fiscali, ma anche su elementi di stima derivati da indagini e rilievi statistici; in ogni caso, essendo tutti i rilievi fatti a prezzi correnti, il Pil monetario, detto anche nominale, incorpora ovviamente la crescita dei prezzi dovuta all'inflazione e costituisce a mio giudizio un dato aggregato più consistente di quello relativo all'inflazione che viene calcolata solo attraverso le note indagini sui prezzi, ma che potrebbe avere diverse valenze secondo le categorie di soggetti (ad esempio pensionati).

È chiaro quindi che in un momento di crisi (quale quello attuale) il montante con-

tributivo complessivo di ormai tutti i lavoratori si rivaluta sì, ma assai meno dell'inflazione, com'è successo per la rivalutazione degli ultimi anni in cui la rivalutazione (mai negativa per definizione) è stata circa la metà dell'inflazione (vedi fig. 1).

Nessun organo di stampa o rete sembra avere dato questa "brutta notizia" ai futuri pensionati, ma di converso resta il fatto positivo che quello che è chiamato "il debito pensionistico implicito" per la parte contributiva è destinato a crescere poco o affatto rispetto al Pil; non è stato finora comunicato a quanto questo debito ammonti, ma certamente le mie stime lo pongono attorno o superiore al Pil stesso, in quanto finora ci sono state poche erogazioni con tale metodo e dal 1996 una parte crescente della popolazione lavorativa, fino alla totalità nel 2011, ha usufruito del sistema contributivo.

Nella fig. 1, ricavata dalle serie storiche di Istat sul Pil, si nota che il coefficiente di rivalutazione del montante contributivo ha seguito una pesante flessione da quando è stato adottato (1996) soprattutto in termini reali, fino a scendere sotto l'indice dei prezzi (legati all'inflazione), provocando quindi una erosione in termini reali del montante stesso. Per definizione non può scendere sotto il valore 1 (corrispondente a nessuna rivalutazione) anche se si sta approssimando a tale valore.

L'altra salvaguardia del sistema pensionistico rispetto al Pil è costituita dai *coefficienti di conversione* del montante contributivo in rendita che non sono ovviamente variabili secondo l'età del pensionamento in funzione del tempo di sopravvivenza stimato.

In pratica nel 2013 rispetto ad una speranza di vita stima-

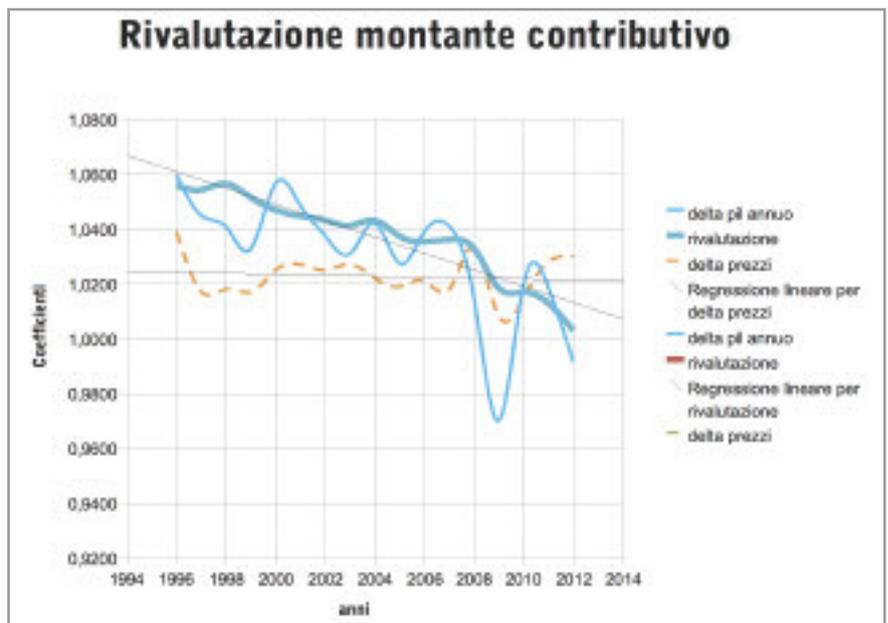


Fig. 1 - La rivalutazione del montante contributivo che, per definizione, non può scendere sotto il valore 1, media e ritarda le variazioni annuali del Pil nel quinquennio precedente.

ta in Italia di 20,3 anni a 65 anni (almeno secondo il rapporto *pension at the glance*) il coefficiente si aggira, uguale per entrambi i sessi, attorno al 5%, ma è destinato a decrescere in maniera quasi inversamente proporzionale all'allungamento della vita media attesa.

Infatti, come è stato evidenziato nel citato convegno sulle pensioni, negli ultimi anni l'attesa di vita ad esempio a 65 anni è cresciuta molto e tale allungamento si è ripercosso e si ripercuoterà nei coefficienti di conversione in rendita che, mutati già nel 2010 e 2013, verranno ricalcolati (e quindi diminuiranno) d'ora in poi ogni tre anni fino al 2018 e poi dal 2019 con periodicità biennale.

Questo meccanismo salvaguarderà in prospettiva, in parte, il Pil da una crescita abnorme della massa pensionistica erogata, ma rimane il problema che il sistema contributivo non effettua una capitalizzazione finanziaria vera e propria (come i fondi pensione a capitalizzazione come il Previdai) e quindi le pensioni in essere e future debbono pur sempre venire pagate con la massa dei nuovi contributi. In questo caso incide in maniera fondamentale, oltre il tasso di occupazione, anche la demografia che, come si è visto nell'ultimo decennio nell'intera Europa, è a sua volta fortemente legata al tasso di immigrazione.

■ PREVISIONE DELLA PENSIONE CONTRIBUTIVA

La previsione del montante contributivo è relativamente semplice per un dirigente abituato ormai a valutare il montante della sua pensione complementare fornito ogni anno dal proprio fondo pensione.

Per rendere più semplice e più comprensibile il modello di calcolo previsionale della parte contributiva della futura pensione, ragioniamo in un sistema di riferimento in cui il valore della moneta sia costante (corrispondente al valore attuale); partiamo quindi dal valore attuale del montante pregresso (fornito anche questo singolarmente da Inps per ogni forma di pensione contributiva) a cui dobbiamo aggiungere la contribuzione degli anni futuri calcolata sempre ai valori attuali pari al 33% della RAL (Retribuzione Annuale Lorda; esiste peraltro un massimale per chi ha iniziato a lavorare solo dal 1996 di circa 100.000 euro di retribuzione pensionabile, massimale che per il sistema misto non esiste), il tutto rivalutato annualmente ad un tasso composto che ipotizza l'evoluzione del Pil in termini reali, quindi a prescindere dall'inflazione.

Tale tasso (definito tasso di sconto) era ipotizzato al tempo della riforma Dini nell'1,5% annuo, ma come si evidenzia dalla fig. 1 (si osservi la differenza dell'indice di rivalutazione rispetto all'indice dei prezzi), dopo una buona partenza di circa il 3% annuo, è sceso a valori addirittura negativi: questo significa che dal 2010 la rivalutazione non ha coperto nemmeno la svalutazione.

Quindi in previsione è prudente ipotizzare, in considerazione della situazione economica, tassi di sconto medi reali molto più bassi, al limite lo 0% medio che corrisponde alla rivalutazione solo pari all'inflazione dovuta ad un Pil che mediamente non cresce.

Coefficienti di trasformazione del montante in rendita a decorrere:					
01-gen-10			01-gen-13		
Età	Divisori	Valori	Età	Divisori	Valori
			57	23,24	4,30%
			58	22,65	4,42%
			59	22,05	4,54%
			60	21,46	4,66%
			61	20,85	4,80%
			62	20,24	4,94%
			63	19,63	5,09%
			64	19,01	5,26%
			65	18,4	5,44%
			66	17,78	5,62%
			67	17,16	5,83%
			68	16,54	6,05%
			69	15,92	6,28%
			70	15,29	6,54%
tasso di sconto = 1,5%			tasso di sconto = 1,5%		

Fig. 2 - Variazione del coefficiente di trasformazione del montante contributivo in rendita dal 2010 al 2013.

In questo caso la previsione, probabilmente pessimistica, è estremamente semplice, in quanto il montante si forma da una semplice somma: al montante attuale si aggiungono tutti i contributi futuri fino all'ipotetico pensionamento. A questo montante finale dobbiamo applicare il coefficiente di conversione prevedibile all'anno del pensionamento per ottenere la rendita o la pensione lorda annua.

Nella fig. 2 che segue si riportano i coefficienti di conversione del montante contributivo in rendita, determinati per legge nel 2010 e nel 2013: si è evidenziato graficamente come, dopo un triennio, il coefficiente si è abbassato e praticamente occorre lavorare un anno in più, a parità di montante, per avere la stessa pensione conseguibile tre anni prima con analogo montante contributivo. Questo fornisce una base consistente per proiettare in futuro tale coefficiente di trasformazione, dovendo lavorare approssimativamente un anno in più ogni tre anni che passano per avere la stessa pensione.

■ PECULIARITÀ DEL SISTEMA CONTRIBUTIVO PER I DIRIGENTI

Come noto, la parte contributiva della pensione nel sistema misto (per chi ha iniziato a lavorare prima del 1996 ossia per la maggior parte dei dirigenti) si somma alla parte della pensione retributiva calcolata coi soliti metodi: il 2% all'anno per ogni anno di contribuzione (2,33% per il periodo INPDAI prima del 1995) su una retribuzione media di riferimento, peraltro corretta anche pesantemente verso il basso per gli stipendi medi-elevati come quelli dei dirigenti, retribuzione riferita agli ultimi 10 anni lavorativi e rivalutata secondo indici di svalutazione. Il massimo totalizzabile è l'80% (dopo di che i contributi erano perduti), limitazione che il sistema contributivo non ha, sempre riferito però alla retribuzione media di riferimento che abbassa in pratica tale rendimento, come spiegato più avanti.

Questo fatto si traduce nella constatazione che i rendimenti reali sono decrescenti per le pensioni elevate. Nella fig. 3 è evidenziata la perdita percentuale della parte retributiva della pensione in funzione della RAL media dell'ultimo decennio di lavoro prima della pensione, periodo in cui viene calcolata la retribuzione media di riferimento per la pen-

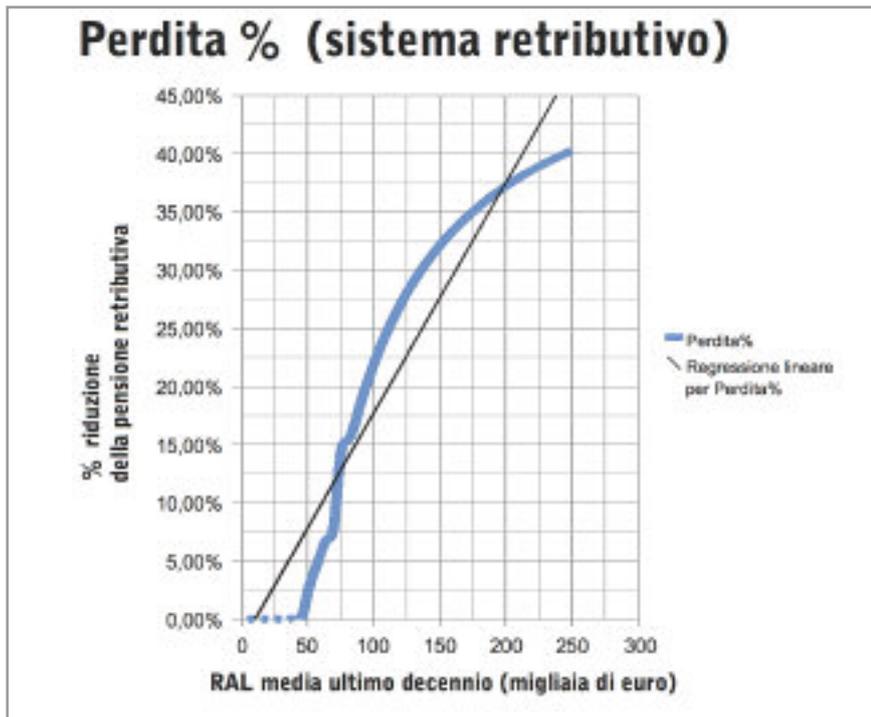


Fig. 3 - Perdita o riduzione % della pensione nel sistema retributivo per gli stipendi elevati.

sione. Si vede che la riduzione è già del 20% attorno ad una RAL di 100 mila euro e tende quasi al 40% per retribuzioni superiori ai 200 mila euro. Per fare un esempio, ad una RAL di 100 mila euro annui corrisponde una retribuzione pienamente pensionabile di soli 80 mila euro.

È molto significativo il confronto (fig. 4) fra il rendimento marginale di un anno di contribuzione nel regime retributivo, naturalmente scelto negli ultimi 10 che concorrono a determinare la retribuzione media pensionabile ed un anno di pari contribuzione nel regime contributivo riferita sempre allo stesso intervallo di tempo.

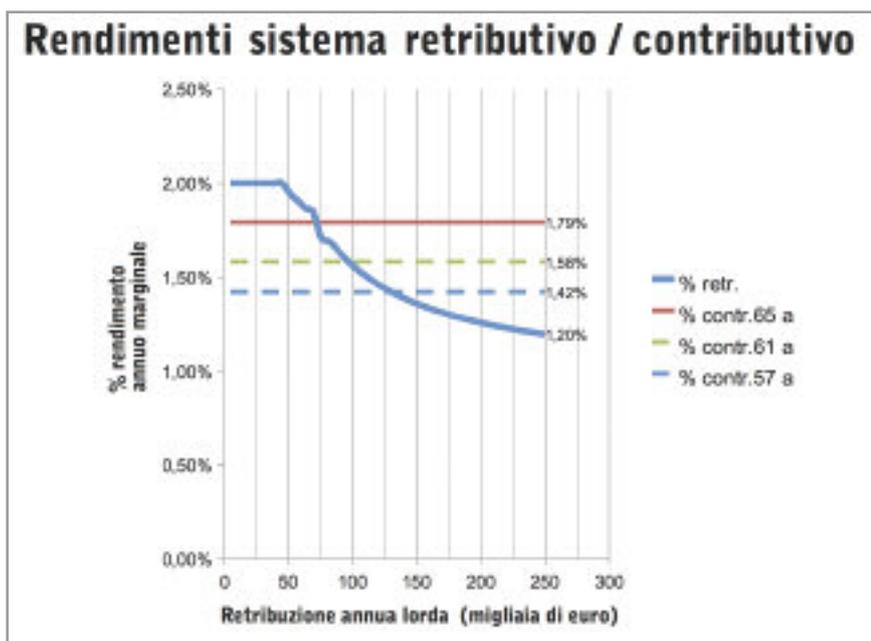


Fig. 4 - Il confronto fra i rendimenti marginali del sistema retributivo rispetto al contributivo è fatto ai valori attuali, secondo la RAL e l'età di pensionamento. In futuro i rendimenti del contributivo si abbasseranno.

Nel sistema contributivo viene calcolato il coefficiente di rendita attuale (2013) su un montante derivante solo dalla contribuzione dell'anno in esame. Siccome il coefficiente di conversione in rendita tende ad abbassarsi nel tempo è probabile che fra 10-15 anni il rendimento a 65 anni sia pari a quello attuale a 61 anni e ancora più in avanti nel tempo (fra 20-30 anni) a quello attuale a 57 anni.

Dal grafico emerge che per una retribuzione media di un dirigente, per almeno un decennio, la parte della pensione calcolata col metodo retributivo (nel metodo misto) è più favorevole della stessa qualora fosse calcolata col metodo retributivo in vigore prima del 2011, in quanto non penalizzata dai coefficienti decrescenti sulla retribuzione.

Inoltre la parte contributiva non dipende così strettamente dagli ultimi anni di retribuzione che in un momento di crisi possono essere calanti. Infine si possono superare i 40 anni di contribuzione senza perdere i contributi versati.

CONCLUSIONI

In conclusione possiamo affermare che i contributi pensionistici, sia quelli obbligatori per la pensione di base sia quelli facoltativi (anche se contrattualizzati) per la previdenza complementare, sono un mezzo per un investimento per il periodo post-lavorativo.

Come tutti gli investimenti sono rilevanti i rischi dovuti: al sistema di tassazione (diretto o attraverso i cosiddetti contributi di solidarietà), ai cambi legislativi sempre ipotizzabili sulle pensioni, al parziale adeguamento futuro all'inflazione. Questo a mio avviso è il pericolo maggiore ad esempio in caso di uscita dell'Italia dall'euro con conseguente inflazione galoppante.

L'aver proposto un modello seppure molto schematico di previsione e di analisi delle pensioni INPS mi auguro possa aiutare il dirigente nella sua pianificazione finanziaria futura e nell'allocare meglio le eventuali risorse disponibili per il riscatto della laurea e soprattutto la scelta della previdenza complementare che rappresenta il miglior modo per integrare la pensione obbligatoria che in prospettiva richiederà un'età anagrafica sempre maggiore; in effetti la pensione di scorta, come è spesso chiamata, potrà svolgere eventualmente un ruolo di complementarietà rispetto a quella obbligatoria anche nel tempo fornendo un sostegno per chi dovrà arrivare alla fatidica data del pensionamento avendo perso il lavoro anni prima. ■

* Componente Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria ALDAI
giorgio.devarda@fastwebnet.it

Uno spiraglio di luce

di Sergio De Masi *

Un segnale, appena un segnale per tutti i nostri associati, in particolare i disaffezionati ed i giovani, ancora riluttanti ad iscriversi alla nostra Associazione. Sinceramente, motivi per uno scoraggiamento ce ne sarebbero più d'uno. Il mondo del lavoro sempre più incerto, il blocco delle assunzioni, la paralisi delle aziende nella nomina di nuovi dirigenti, fuoriuscite sempre più frequenti e numerose di nostri colleghi più o meno anziani. L'allungamento dell'attesa di vita "lavorativa" e il conseguente allontanamento dell'età pensionabile. Di più, il reiterato blocco perequativo e i livelli di tassazione insopportabili oltre i contributi di solidarietà incombenti.

Direi che ce n'è a sufficienza per scoraggiarsi e diventare fatalisti!

Ma qualcosa, a mio avviso, sta cambiando e sintomi sempre più vivi di un maggiore recepimento di quanto la Federazione sta da tempo conducendo si vedono. La scesa in campo di Federmanager, fortemente stimolata dalle associazioni territoriali, ALDAI in primis, avverso l'ennesimo blocco della perequazione delle pensioni, ha iniziato a dare i suoi frutti. Il Tribunale di Palermo è stato il primo a condividere i gravi sospetti di incostituzionalità che la Federazione aveva posto a base del ricorso rinviando alla Corte Costituzionale la valutazione in merito alla incostituzionalità del provvedimento.

È questo, a nostro avviso, solo un primo ma significativo risultato ottenuto, cui si spera questa volta la Consulta dia po-

sitivo riscontro. È soltanto l'inizio, cui seguiranno nei prossimi mesi le udienze per le altre simili iniziative giudiziarie. E non soltanto questo. Una rinnovata presenza sui media: articoli, manifesti sui giornali, incontri con rappresentanti governativi e parlamentari in vista del rinnovo contrattuale, la recente presenza del nostro Presidente in un talkshow sono una chiara testimonianza che la nostra categoria, abilmente rappresentata dai vertici di Federmanager, non ci sta più a sopportare supinamente gli attacchi concentrici che ormai avvengono quotidianamente.

Rinviare al mittente la strisciante equazione che equipara tutti i dirigenti ad una sparuta pattuglia di manager strapagati è adesso un'attività che vede costantemente schierata la Federazione. Rilanciare, di converso, i veri valori che il ruolo del dirigente riveste. L'importanza, troppo spesso sottovalutata o non tenuta in considerazione, dell'apporto professionale che la nostra categoria è pronta a dare per il vero rilancio del nostro Paese.

Soltanto aumentando la forza d'urto che la Federazione può avere, aumentandone gli iscritti, potremmo tentare di invertire questo corso perverso e rilanciare la categoria verso un più degno e meritato posto nella società.

Un invito quindi ad abbandonare lo scoramento e ripartire in questo anno ancora più grintosi nel sostenere tutte quelle attività che si riterrà opportuno mettere in atto con la speranza che questo spiraglio di luce possa presagire ad un radioso avvenire per tutti. ■

* *Presidente Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria ALDAI*

Sig. Presidente del Consiglio, Sig.ri Ministri e Parlamentari,

siamo la categoria che con passione e competenza ha posto l'Italia al 5° posto per produzione manifatturiera pro-capite e ha fatto del Paese l'ottava potenza industriale del pianeta, la seconda in Europa dopo la Germania, raggiungendo il 3,3% della produzione mondiale.

Siamo sconcertati dalla mancanza di un "progetto" Italia che dia speranza e fiducia al Paese, che sappia affrontare i problemi della spesa non più sostenibile e le riforme strutturali per ridare competitività al sistema economico industriale.

Siamo pronti ad investire in un progetto organico a 5 anni basato su:

- 1. taglio del 25% della spesa pubblica improduttiva (5% all'anno, pari all'1,4% del PIL)*
- 2. riduzione del 25% del carico fiscale (5% all'anno)*
- 3. investimento nelle infrastrutture per la competitività e lo sviluppo delle risorse del Paese.*

Non accettiamo il sacrificio di ridurre il welfare, il potere d'acquisto delle retribuzioni e delle pensioni per pagare:

- l'inefficienza della spesa pubblica corrente;*
- i ritardi nell'aumento di produttività dell'organizzazione pubblica;*
- i costi insostenibili della politica;*
- i privilegi dei vitalizi e delle baby pensioni;*
- ... le tasse di chi non le paga.*

Noi le tasse le abbiamo sempre pagate e difendiamo il potere d'acquisto dei nostri redditi per aiutare il 40% dei nostri figli e nipoti senza lavoro.

Diamoci un taglio per difendere il welfare e dare un futuro al Paese per il benessere di tutti.

FRANCO DEL VECCHIO
Vicepresidente ALDAI

Previdenza Integrativa

di Carlo Cecere *

Il legislatore ha riconosciuto nei fondi pensione gli strumenti tecnici atti a realizzare la previdenza complementare, aggiuntiva rispetto a quella erogata dagli enti pensionistici obbligatori.

Con riferimento al decreto legislativo n. 252/05, il lavoratore che vuole assicurarsi una pensione integrativa investe volontariamente i risparmi durante la vita lavorativa in un:

- **Fondo pensione a contribuzione definita:** in cui è certa l'entità dei contributi, che è periodica e costante, ma non è certa l'entità della prestazione; l'entità della prestazione dipenderà dalle performance di gestione del Fondo.
- **Fondo pensione a prestazione definita:** in cui è certa l'entità della prestazione, ma l'entità dei contributi varia a seconda delle esigenze del gestore del Fondo con riguardo agli obiettivi che intende perseguire.

Per i lavoratori dipendenti le fonti contributive sono rappresentate da: contribuzione del lavoratore, contribuzione del datore di lavoro ed il versamento del TFR; tali contributi usufruiscono di un regime fiscale agevolato (esenzione dei contributi, riconosciuta fino ad un importo predeterminato, tassazione dei rendimenti nella fase di gestione e tassazione delle prestazioni per la parte che non sia già stata tassata), mentre il TFR affluisce al fondo pensione senza subire alcuna tassazione. Le risorse raccolte dai fondi pensione vengono investite nei mercati finanziari al fine di produrre un rendimento che va ad aggiungersi alla contribuzione tempo per tempo versata nelle posizioni individuali. Essi sono quindi gestiti secondo il sistema tecnico-finanziario della capitalizzazione. Previdai è il Fondo di Previdenza a Capitalizzazione per i Dirigenti di Aziende Industriali ed opera, secondo il regime di contribuzione definita a capitalizzazione individuale, attraverso tre comparti: uno di natura assicurativa e due di natura finanziaria.

Il comparto assicurativo, essendo in possesso dei requisiti previsti dal decreto legislativo n. 252/05, è destinato ad accogliere il TFR conferito tacitamente; esso si caratterizza per il bassissimo profilo di rischio, per la rivalutazione annuale del capitale investito (con la garanzia del riconoscimento di un rendimento minimo), per il consolidamento annuo della posizione e per i coefficienti di conversione in rendita predeterminati; tali coefficienti, che tengono conto di fattori demografici e finanziari, sono desunti da tabelle il cui riferimento è contenuto nella convenzione assicurativa vigente. Rappresenta circa l'88% dell'ammontare complessivo delle contribuzioni investite nel Fondo; in considerazione del basso profilo di rischio, i rendimenti ottenuti dal comparto assicurativo, sin dalla sua nascita, sono stati sempre interessanti e comunque superiori al tasso di inflazione ed al tasso di rivalutazione del TFR.

Negli ultimi cinque anni il rendimento netto è passato da un 4,06% del 2008 al 3,43% dello scorso anno; al 31 ottobre 2013 è il 3,32%.

Per la gestione delle contribuzioni che confluiscono in questo comparto, Previdai ha stipulato con alcune primarie compagnie di assicurazione, sin dalla sua costituzione, una conven-

zione assicurativa, di norma di durata triennale. Le compagnie sono legate in pool da un rapporto di coassicurazione secondo percentuali definite.

Ad ogni afflusso i contributi vengono girati dal Fondo alle compagnie che compongono il pool in base alle quote di partecipazione di ciascuna di esse. Le compagnie riversano tali risorse nelle speciali gestioni, individuate nella convenzione, accendendo polizze a premio unico ricorrente intestate al singolo iscritto, in funzione del contributo versato a suo nome. Ogni polizza, quindi, è regolata dalle condizioni relative alla convenzione assicurativa vigente al momento della sua emissione. A fine anno le coassicuratrici riconoscono una rivalutazione sulle prestazioni maturate in base al rendimento medio da esse ottenuto. In previsione della scadenza, al 31 dicembre 2013, della convenzione assicurativa, il Consiglio di Amministrazione ha da tempo intrapreso un percorso molto articolato e complesso, ormai in fase di completamento, per la selezione ed individuazione di compagnie che possano comporre un nuovo comparto assicurativo cui affidare, con decorrenza gennaio 2014, la gestione delle risorse. Questa attività ha impegnato in maniera particolare la struttura del Fondo che, anche in questa occasione, ha mostrato grandi doti professionali ed una notevole capacità di traguardare l'obiettivo.

I comparti Bilanciato (almeno il 60% in obbligazioni e massimo il 40% in azioni) e Sviluppo (almeno il 25% in obbligazioni e massimo il 75% in azioni) viceversa non sono assistiti da garanzie di rendimento né di integrità del capitale investito ma, in virtù di un sano criterio di gestione di fondi destinati alla previdenza, assegnano ad ogni gestore il mandato di salvaguardare l'integrità del capitale e ricercare investimenti sui mercati azionari ed obbligazionari atti ad ottimizzare i rendimenti. L'assegnazione degli ultimi mandati (US equities, Asian equities ed Italian equities, che vanno ad aggiungersi a quelli già da tempo avviati: Global bond, Euro bond ed European equities) completa di fatto il programma strategico di diversificazione del portafoglio e di costruzione del multicomparto. Attualmente i gestori sono sei e ciascuno di essi ha un mandato in entrambi i comparti in maniera da equilibrare la gestione. Il Consiglio di Amministrazione, con il supporto di un Advisor e della struttura, è chiamato a definire, in base alle prospettive dei mercati, le strategie più idonee per ottimizzare gli investimenti.

Attualmente il comparto Bilanciato rappresenta circa l'8% dell'ammontare complessivo delle contribuzioni investite nel Fondo mentre lo Sviluppo il 5%. Il rendimento del comparto Bilanciato e del comparto Sviluppo, al 31 ottobre 2013, è rispettivamente del 2,87% e del 3,69%.

Per quanto attiene alle prospettive di mercato, in questo contesto di crisi economica dove cominciano ad apparire deboli segnali di ripresa, i tassi sono al minimo storico (la loro crescita è prevista comunque molto lenta) e le politiche monetarie continuano a sostenere i mercati, vi sono alcuni indicatori che propendono verso una crescita dei mercati azionari od obbligazionari alternativi. ■

* *Componente Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria ALDAI*

CENTRO IMPLANTOLOGICO TRAMONTE



LA CURA E IL BENESSERE DEL SORRISO.

I Centri Implantologici Tramonte di Milano e Stezzano sono specializzati in Implantologia a Carico Immediato, che consente in **una sola seduta l'inserimento di impianti dentali immediatamente utilizzabili.**

Offriamo inoltre **tutti i servizi dentistici e odontoiatrici** di cura e prevenzione ed effettuiamo la diagnosi precoce del tumore del cavo orale.

Il direttore dei centri è il prof. Silvano U. Tramonte, implantologo di fama mondiale e **fondatore della Bioimplantologia.**

TUTTI I NOSTRI IMPLANTOLOGI SONO CERTIFICATI.



**CONVENZIONE DIRETTA
FASI**



Per saperne di più, visita il nostro sito: www.tramonte.com

MILANO: Piazza Castello 5 - 20121 Milano - tel. 02.87.70.65 - mail: centroimplantologico@tramonte.com

BERGAMO: Villa Moroni - Via Piazzolo 1 - 24040 Stezzano (BG) - tel. 035.45.41.218 - mail: centroimplantologico@tramonte.com



Uscire dalla sindrome di Calimero



di Giorgio Ambrogioni

Leggendo i giornali ed assistendo ai vari dibattiti televisivi, mi sono convinto che il nostro Paese sia pervaso da un eccesso di pessimismo sulla nostra capacità di risanarci e crescere. Si rischia vincerlo i teorizzatori della decrescita felice.

Assistiamo a tante lamentele, ad un continuo scaricabarile di responsabilità ed assai meno alla presentazione di proposte concrete, ad azioni misurabili tese a valorizzare i tanti asset che possono farci ribadire il ruolo dell'Italia a livello economico, sociale e culturale.

Senza far finta di essere sordi e ciechi rispetto ai tanti problemi, bisogna abbandonare le facili tendenze al declinismo, alla rassegnazione. Nessun destino cinico e baro ci condanna ad essere "piccoli e neri".

Dobbiamo riposizionarci all'interno di un contesto competitivo globalizzato e farlo attraverso le scelte più coerenti e funzionali sul piano istituzionale, finanziario ed industriale. La Legge di Stabilità in discussione, purtroppo, non ci sembra in linea con quanto sopra, manca di coraggio ed incisività: come CIDA abbiamo detto chiaramente come emendarla.

In questo quadro ad una classe dirigente seria e responsabile si offre uno spazio di azione e di impegno, sul piano individuale, professionale e categoriale quanto mai ampio ed impegnativo.

Senza retorica ed eccessi autovalutativi, dobbiamo sentirci ed essere co-

struttori di futuro. Tutto questo impone una rilettura culturalmente onesta e profonda del nostro essere dirigenti ed anche del modo di concepire la nostra azione di rappresentanza categoriale e sociale.

Se torno su questi concetti è perché sento crescere attorno a noi questo tipo di domanda. La gente ci riconosce valori e competenze, ci chiede di impegnarli socialmente. Vogliamo e dobbiamo farlo di più e meglio di quanto non si sia cominciato a fare.

Tutto quanto sopra ripropone con forza la centralità del tema della selezione, della formazione e della remunerazione della dirigenza: temi nodali del nostro rinnovo contrattuale, ma anche per la nostra legittimazione sociale.

La nostra azione contrattuale e sindacale in senso lato deve consentire alla pubblica opinione di poter distinguere tra dirigenti veri, che nascono da un processo meritocratico, e quei "manager" frutto di lottizzazioni partitiche o cordate di potere. È solo così che contrasteremo le generalizzazioni e le strumentalizzazioni su "pensioni, retribuzioni e bonus d'oro".

È un tema strategico su cui vogliamo e dobbiamo impegnare le rappresentanze imprenditoriali.

Il tavolo contrattuale è stato aperto, siamo ancora alle prime "schermaglie"; ma il tema, per la sua delicatezza, è già stato posto all'attenzione del vertice politico di Confindustria. Abbiamo proposto un "patto tra partner", abbiamo dato la nostra disponibilità a far fare un salto di qualità alle nostre relazioni, a renderle coerenti con il difficile momento che stiamo vivendo. Il nostro futuro professionale e categoriale è indissolubilmente legato al futuro del sistema industriale italiano e, quindi, non possiamo non essere preoccupati per la deriva antindustrialista che si respira nel Paese, per certe iniziative della magistratura i cui effetti vanno ben al di là della repressione dei comportamenti dolosi. Siamo preoccupati della crescente e strumentale opposizione a quelle politiche infrastrutturali senza le quali il nostro Paese non solo accumulerà ulteriore ritardo verso i competitori, ma verrà marginalizzato rispetto alle

grandi direttrici di merci e persone.

Siamo impegnati a 360 gradi: lo siamo sul rinnovo contrattuale; lo siamo nella difesa dei nostri pensionati; lo siamo per risolvere definitivamente il problema degli "esodati"; lo siamo per cercare di intervenire al meglio nelle tante, troppe crisi aziendali; lo siamo per far leggere correttamente dalla gente chi sono i veri dirigenti, quelli che veramente rischiano il posto di lavoro e le cui retribuzioni, come documentato dal periodico *Panorama*, sono pari a quelle di un capo elettricista della Camera dei Deputati. Lo siamo per far capire ai dirigenti non associati il senso ed il valore di una adesione che va ben oltre l'acquisizione del diritto ad una consulenza od un servizio, è l'adesione ad una sfida collettiva che si chiama impegno per la modernizzazione del Paese, per l'affermazione dell'equità, del merito, del bene sociale, per dare senso al futuro.

Potrei continuare, ma annoierei.

Non c'è solo filosofia o sociologia nella nostra agenda, vogliamo essere protagonisti veri per una politica industriale che significhi creazione di ricchezza, crescita, occupazione, opportunità.

Ed il campo di azione e proposta saranno i temi che il Governo ha posto tramite il progetto "Destinazione Italia", un progetto finalizzato ad attrarre investimenti esteri, ma che costituiscono premessa indispensabile per continuare a fare impresa in Italia; per contrastare la deindustrializzazione. Questi temi sono: la semplificazione burocratico-amministrativa, le privatizzazioni, le liberalizzazioni, la riforma fiscale, le infrastrutture materiali ed immateriali, la giustizia ed i suoi tempi, il mercato del lavoro, la ricerca e l'education.

Il Presidente del Consiglio, il Ministro dello Sviluppo Economico, il Ministro del Lavoro, tanto per fare alcuni esempi, sanno della nostra disponibilità perché li abbiamo incontrati e sanno cosa possiamo offrire attraverso i nostri associati sia in servizio che in pensione.

Ovviamente saremo proattivi, non staremo ad attendere le loro richieste. Vogliamo essere dirigenti anche nel fare Sindacato. ■

RINNOVO QUOTA ASSOCIATIVA 2014

Per un manager preparato alle nuove realtà, più consapevole, più sicuro di sé, più sereno



- Tutela legale e sindacale
- Assistenza sanitaria integrativa
- Consulenza previdenziale e fiscale
- Network professionale
- Orientamento e formazione manageriale
- Valorizzazione delle competenze

... e ancora

- consulenza sui Fondi di previdenza complementare
- consulenza per il sostegno al reddito GSR
- copertura assicurativa "Polizza Tutela Legale"
- verifiche e conteggi sulle competenze di fine rapporto
- ricevimento della rivista "Dirigenti Industria"
- consulenze in ambito formativo e incentivi al ricollocamento dei dirigenti
- Progetto Tutoring
- Sportello Assicurativo Praesidium

convenzioni con:

- Società di placement specializzate già convenzionate anche con GSR/Fasi
- Formaper - Punto Nuova Impresa per un servizio mirato agli aspiranti imprenditori
- Assocaaf per compilazione dei Modelli 730 e Unico
- 50&Più Enasco per invio telematico domanda di pensione all'INPS e altre prestazioni
- 50&Più Servizi Srl per gli adempimenti del rapporto dei collaboratori familiari
- 50&Più Caaf per l'assistenza nell'iter della dichiarazione di successione

Rinnovo quota associativa 2014

Il Consiglio Direttivo ha confermato per il 2014 gli importi delle quote dell'anno scorso:

euro 240,00 - dirigenti in servizio

euro 120,00 - dirigenti in pensione

euro 112,00 - dirigenti in pensione ante 1988

Un segnale di solidarietà nei confronti dei colleghi che hanno perso il lavoro: ALDAI dimezza la quota associativa (€ 120,00) dei dirigenti inoccupati che autocertificano un reddito inferiore a € 50.000 annui (modello scaricabile dal sito).

euro 30,00

contributo una tantum per chi si iscrive per la prima volta

TERMINE E MODALITÀ DI PAGAMENTO

Entro il **14 marzo 2014** tramite:

- addebito diretto in conto (mandato per addebito diretto SEPA) **modello staccabile sul retro di questa pagina**, ➔
da consegnare ad ALDAI entro il 28 febbraio 2014

Oppure

- bollettino di c/c postale **salvo casi di deleghe aziendali e addebito diretto sul conto**
- Bonifico bancario (IBAN IT06V0306901629100000015311) indicando nella causale cognome, nome e numero di tessera o data di nascita
- delega aziendale (modello scaricabile dal sito)

Per aggiornare i dati anagrafici e di contatto:
www.aldai.it area riservata

Codice Utente = codice Federmanager

Password = codice fiscale al primo accesso

Mandato per addebito diretto SEPA

SEPA Core Direct Debit Mandate

28X774

Codice Fiscale Socio

La sottoscrizione del presente mandato comporta (A) l'autorizzazione ad ALDAI a richiedere alla banca del debitore l'addebito del suo conto e (B) l'autorizzazione alla banca del debitore di procedere a tale addebito conformemente alle disposizioni impartite da ALDAI. Il debitore ha diritto di ottenere il rimborso dalla propria Banca secondo gli accordi ed alle condizioni che regolano il rapporto con quest'ultima. Se del caso, il rimborso deve essere richiesto nel termine di 8 settimane a decorrere dalla data di addebito in conto.

By signing this mandate form, you authorise (A) ALDAI to send instructions to your bank to debit your account and (B) your bank to debit your account in accordance with the instructions from ALDAI.

As part of your rights, you are entitled to a refund from your bank under the terms and conditions of your agreement with your bank. A refund must be claimed within 8 weeks starting from the date on which your account was debited.

Nome del debitore <i>Your name</i>	<input type="text"/> Nome del debitore / Name of the debtor(s) (account holder)
Indirizzo <i>Your address</i>	<input type="text"/> Via e numero civico / Street name and number
	<input type="text"/> Codice postale, Località, Paese / Postal Code and City, Country
Codice identificativo del debitore <i>Debtor identification code</i>	<input type="text"/> Indicare il codice fiscale
Nome del creditore <i>Creditor's name</i>	ALDAI Nome del creditore / Creditor name
	IT420010000080002750158 Codice identificativo del creditore / Creditor identifier
	VIA LARGA 31 Via e numero civico / Street name and number
	20122 MILANO - ITALIA Codice postale, Località, Paese / Postal code and City, Country
Tipo di pagamento <i>Type of Payment</i>	Ricorrente Recurrent payment
Conto di addebito <i>Your account number</i>	<input type="text"/> Numero del conto (IBAN) / Account number - IBAN
	<input type="text"/> SWIFT BIC

Luogo e data di sottoscrizione _____
City and Date

Firma del debitore _____
Signature(s) of the debtor

MODULO DA CONSEGNARE AD ALDAI

Via Larga, 31 - 20122 Milano - Fax 02/5830.7557 - e-mail: organizzazione@aldai.it



UOMO E IMPRESA

Outplacement e Consulenza di Carriera

www.uomoeimpresa.it

UOMO E IMPRESA s.r.l.

Autorizzazione del Ministero del Lavoro n. 4385 del 12.02.2007

SEDE LEGALE E AMMINISTRATIVA: Viale Fratelli Bandiera 20
31100 TREVISO - Tel. 0422.590641 - Fax 0422.55074 - info@uomoeimpresa.it

AZIENDA
DEL GRUPPO

UMANA



ISO 9001

BUREAU VERITAS
Certification



ADERENTE
SISTEMA
CONFINDUSTRIA



Preparazione al rinnovo CCNL Confindustria-Federmanager

Il dibattito del Consiglio Direttivo del 16 novembre 2013

La Presidenza ALDAI ha dedicato il Consiglio Direttivo di sabato 16 novembre 2013 al rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro in scadenza a dicembre 2013. Hanno partecipato al dibattito i Consiglieri ALDAI, i rappresentanti delle RSA, Marco Bodini, componente della delegazione negoziale e rappresentante dell'Unione Lombarda e Mario Cappiello, consigliere e Presidente Gruppo Giovani ALDAI e componente della Giunta Federmanager. L'incontro ha permesso un'ampia condivisione e partecipazione al dibattito sul rinnovo contrattuale ed i partecipanti hanno condiviso l'iter preparatorio e la proposta approvata all'unanimità dal Consiglio Federmanager, basata su quattro direttrici:

- ✓ 1) legittimazione e valorizzazione del ruolo del dirigente sul piano professionale e sociale, una figura "alta" che coniughi la creazione di valore e lo sviluppo con gli interessi di tutti gli stakeholders;
- ✓ 2) sviluppo del modello retributivo che garantisca la valutazione delle professionalità, la capacità di incidere sui risultati e di contribuire allo sviluppo dell'impresa;
- ✓ 3) miglioramento della disciplina sulla risoluzione del rapporto di lavoro anche alla luce delle novità intervenute in materia previdenziale, nonché il sostegno del reddito e le politiche attive finalizzate al riorientamento professionale e alla rioccupabilità.
- ✓ 4) consolidamento degli istituti bilaterali per facilitare la gestione del rapporto tra impresa e dirigente in tutte le sue fasi: da quella di accesso al ruolo dirigenziale in termini di una maggiore consapevolezza delle nuove e diverse responsabilità verso gli stakeholder, a quella di svolgimento del rapporto di lavoro per garantire le specifiche tutele integrative per ogni aspetto di natura previdenziale e di tipo assistenziale, ma anche per favorire un percorso di crescita professionale più consapevole.

Il Presidente della Commissione Sindacale e Lavoro ha quindi aggiornato i colleghi sulle proposte della commissione, contenute nell'articolo pubblicato nella rubrica "Sindacato" in questo numero di "Dirigenti Industria".

Si è quindi aperto un articolato dibattito in rappresentanza delle diverse categorie di colleghi delle piccole, medie e grandi imprese del quale sono riportati di seguito gli aspetti rilevanti:

- la negoziazione è nella fase preliminare che prevede l'aggiornamento sulla situazione degli istituti di welfare contrattuale. La delegazione ha realizzato i primi tre incontri dedicati agli enti paritetici: FASI, Fondirigenti, Previdai e Fipdai, dai quali:
 - si rileva la necessità di assicurare il necessario equilibrio economico-gestionale del FASI promuovendo la prosecuzione volontaria da parte dei dirigenti non più in servizio per bilanciare la riduzione dei dirigenti in servizio causata dalla crisi;
 - emerge per Fondirigenti la necessità di assicurare integrazione, coordinamento e continuità degli interventi di formazione, bilancio delle competenze, agenzia del lavoro e placement;

- per Fipdai si ritiene necessario completare la chiusura dell'ente salvaguardando i diritti dei colleghi iscritti, mentre non risultano particolari rilevazioni per quanto riguarda Previdai;
- il ruolo del dirigente deve essere valorizzato dalla professionalità dei colleghi che lavorano in azienda e dalle prospettive future delle dinamiche del lavoro caratterizzate da forte innovazione;
- il CCNL rappresenta un valore per la Dirigenza Industriale e per Confindustria e i contratti realizzati con RSA delle imprese uscite da Confindustria, come nel caso FIAT, devono essere valutati tenendo conto degli interessi generali della categoria;
- il rinnovo del CCNL dovrà tenere in considerazione le direttive europee e sviluppare in prospettiva il necessario allineamento alle logiche del management europeo;
- la negoziazione del contratto in periodo di piena crisi potrebbe non essere vantaggioso rispetto ad una situazione di ripresa e si potrebbe quindi prorogare il contratto in essere proseguendo il rinnovo con i necessari tempi di approfondimento e con negoziazione della indennità di vacanza contrattuale;
- si ritiene importante però anticipare il rinnovo degli accordi per l'erogazione dei servizi di welfare con idonei finanziamenti dei relativi istituti;
- le priorità delle proposte di rinnovo e la distinzione fra aspetti strategici ed elementi tattici sono determinanti per il buon esito del rinnovo contrattuale e risulta quindi importante preparare la delegazione a sostenere le proposte condivise dalla maggioranza;
- largamente condivisa la difesa del potere d'acquisto delle retribuzioni, correnti e differite (le pensioni);
- altrettanto importante la valorizzazione del ruolo della RSA per assicurare un dialogo continuo e costruttivo della dirigenza con l'impresa, come previsto dalle direttive europee 2002/14/CEE, recepite dal decreto legislativo che prevede due incontri l'anno per condividere l'andamento aziendale, le previsioni e discutere gli interventi;
- in considerazione del ruolo sempre più sociale della pensione obbligatoria INPS, è necessario favorire la previdenza integrativa per assicurare una decorosa retribuzione differita per il pensionamento;
- necessità di distinguere la contrattazione dei dirigenti da quella per i quadri superiori ed apicali, coordinandone al tempo stesso i contratti di lavoro allo scopo di distinguere armonicamente i trattamenti;
- le piccole e medie imprese possono rappresentare una opportunità di sviluppo della dirigenza con elevate e specifiche professionalità, ma ciò è condizionato dalla certezza delle regole e dei costi per le imprese, oltre al necessario clima di fiducia nel futuro del Paese.

La condivisione delle aspettative dei colleghi, in rappresentanza dalle diverse realtà nel territorio, ha permesso di arricchire le proposte che saranno trasmesse agli organi Federmanager per assicurare un rinnovo contrattuale basato sulle reali aspettative della categoria. ■

PORTA IL MEETING OVUNQUE

Metti il potere della videoconferenza RADVISION sul palmo della mano. Usa il tuo tablet PC o lo smartphone per incontrarti faccia a faccia con colleghi o clienti. Partecipa ovunque tu sia in videoconferenza, come se fossi nella più avanzata sala di videoconferenza.



SCŌPIA® MOBILE
Porta il tuo meeting ovunque!



RADVISION®
Delivering the Visual Experience®



Il vero Bilancio Integrato

di Andrea Gasperini *



Il tema di un nuovo strumento di Business Reporting il quale include, oltre alle informazioni economiche, anche quelle quali-quantitative (non-finanziarie) e quelle sociali ed ambientali sulla capacità da parte delle imprese di generare in modo sostenibile valore e monitorare i rischi – intesi come gli impatti negativi che eventi incerti hanno sugli obiettivi di una organizzazione – è un argomento che negli ultimi mesi sta conquistando una posizione sempre più elevata nell'agenda delle priorità di chi si occupa professionalmente di management aziendale e di analisi finanziaria.

Questa è evidentemente una problematica aperta e tuttora irrisolta alla quale gli attuali strumenti di reporting a disposizione delle imprese non sono ancora in grado di fornire una risposta definitiva o perlomeno convincente e si avverte una situazione di confusione, disordine e frammentazione.

È opinione diffusa che i tradizionali bilanci aziendali siano spesso troppo lunghi, molte delle informazioni fornite non sono connesse fra loro, permangono elevati limiti nella comunicazione e gli stessi investitori, di debito e di capitale, il management e più in generale gli stakeholders ritengono che ampia parte delle informazioni che vengono fornite non siano adeguate ad agevolare le loro decisioni.

Vengono quindi proposte nuove forme di reporting che si stanno rapidamente evolvendo separatamente con requisiti

aggiuntivi rispetto agli attuali bilanci anziché essere integrate con questi, rendendo di fatto impossibile la comparabilità tra strategie e rischi, performance finanziarie e non finanziarie, sociali ed ambientali proprie di tutti coloro che rientrano nella medesima catena del valore. Quando si avverte tale esigenza, è naturale ed inevitabile che si scateni una più o meno animata corsa alla ricerca di soluzioni pratiche, cioè alla elaborazione di strumenti capaci di dare una risposta accettabile all'esigenza avvertita.

Due importanti attori del business reporting che si sono recentemente affacciati sullo scenario internazionale sono il World Intellectual Capital Initiative (WICI) network (www.wici-global.com) e l'International Integrated Reporting Council (IIRC) (www.theiirc.org).

WICI ha iniziato la propria attività nell'ottobre 2007 e mira a fondare un nuovo e più ampio *conceptual framework* per il business reporting, capace di rappresentare in modo più soddisfacente ed esaustivo le varie dimensioni dei risultati d'impresa, inclusa quella "intangibile" e di fornire una più ampia piattaforma di informazioni non-finanziarie, nella forma di KPIs settoriali, volti ad offrire indicazioni più pregnanti sui *value drivers* aziendali e sulle future performance finanziarie e la competitività dell'organizzazione.

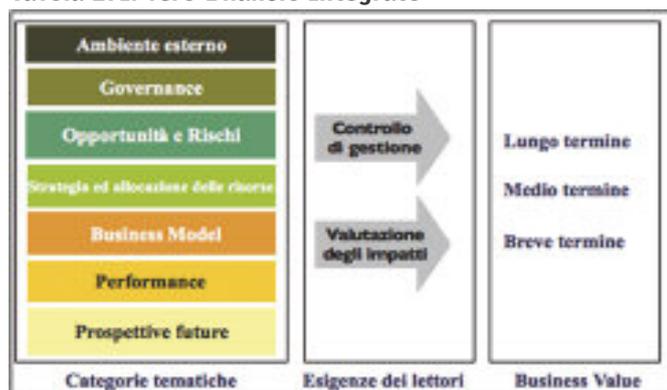
IIRC inizia la propria attività nell'agosto 2010 e persegue la finalità di proporre l'elaborazione di un nuovo business reporting framework, denominato Bilancio Integrato, in grado di connettere tra loro le informazioni economiche con quelle quali-quantitative fornite dalle imprese con particolare riferimento agli aspetti della sostenibilità ambientale e sociale e la *corporate governance*. IIRC si presenta quindi come un'organizzazione che mira a proporre uno strumento

di reporting che consenta di valutare sistematicamente l'armonica correlazione tra tutte le informazioni aziendali⁽¹⁾.

LE SETTE DIVERSE CATEGORIE TEMATICHE DEL BILANCIO INTEGRATO

Obiettivo del Bilancio Integrato è quello di riflettere il contesto commerciale, politico, sociale ed ambientale nel quale un'organizzazione opera, per fornire precise informazioni sul suo sistema di governance, le opportunità ed i rischi, la strategia, il suo Business Model e le performance e prospettive future dando una precisa rappresentazione degli impatti interni ed esterni dai quali dipende la creazione del valore nel breve, medio e lungo termine⁽²⁾.

Tavola 1: Il vero Bilancio Integrato



L'IIRC nel documento *Consultation Draft of the International <IR> Framework* ha identificato sette diverse categorie tematiche che devono essere incluse nel Bilancio Integrato:

4.A Descrizione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno: quali sono le attività di una organizzazione e in quali circostanze opera?

- Viene identificata la mission di un'organizzazione, i suoi driver di valore, le principali attività svolte, i mercati di riferimento, i prodotti e i servizi, i principali shareholders, le più rilevanti leggi e regolamenti cui deve sottostare e la sua attenzione ai rischi.

4.B Governance: quale è la struttura di governance dell'organizzazione e come questa supporta la capacità di creazione del valore nel breve, medio e lungo termine?

- <IR> deve includere una definizione dei processi di leadership dell'organizzazione e di quelli strategici di decision-making;
- <IR> deve evidenziare come i processi di remunerazione dei dirigenti e di coloro che sono responsabili della governance siano collegati con le performance nel breve, medio e lungo termine;
- <IR> deve indicare come questo legame abbia un impatto sui capitali e sulle relazioni dalle quali dipende l'organizzazione.

4.C Opportunità e rischi: quali sono le principali opportunità e i rischi che hanno un impatto sulla capacità di un'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine e come l'organizzazione li tratta?

- Vengono qui descritti gli impatti e la continua disponibilità, qualità e accesso/proprietà di tutti i capitali dai quali dipende l'organizzazione e i fattori esterni che hanno un impatto sull'abilità dell'organizzazione stessa di creare in modo sostenibile valore nel breve, medio e lungo termine.

4.D Strategia ed allocazione delle risorse: quali sono gli obiettivi che si è posta una organizzazione e come intende conseguirli?

- Vengono presentate le modalità di misurazione dei risultati e gli scostamenti rispetto ai target fissati nel breve, medio e lungo termine.
- In tale contesto è necessaria una descrizione di quelli che sono considerati i drivers e gli strumenti di tutela del valore che è stato generato, l'identificazione dei capitali e le relazioni-chiave per il successo dell'organizzazione, dei processi di gestione dei rischi, del legame tra le strategie e gli altri elementi presentati nel reporting.
- Occorre rispondere alla domanda di cosa renda l'organizzazione unica e in grado di realizzare valore anche in futuro.

4.E Business Model: qual è il business model di una organizzazione ed in che misura può essere considerato strutturato?

- Il modello di business è il cuore di un'organizzazione e, all'interno di una architettura generale, rappresenta gli elementi di base delle attività.

4.F Performance: in che misura l'organizzazione ha conseguito gli obiettivi strategici che si è posta e quali sono stati i risultati in termini di impatti sui capitali?

- Il Report Integrato include informazioni qualitative e quantitative, attraverso idonei KPIs e KRIs, riferite agli obiettivi strategici tra cui anche gli impatti, sia positivi che negativi, sui capitali e le relazioni dalle quali dipende l'organizzazione. Questo comporta anche una descrizione dei principali fattori esterni che hanno un impatto sulle performance, nonché gli scostamenti rispetto ai targets.
- Le informazioni sulle performance finanziarie devono essere connesse con quelle relative alle altre dimensioni dei capitali e devono essere accompagnate da un'indicazione dei principali impatti esterni economici, ambientali e sociali e dei rischi impliciti nella catena del valore.
- Al contrario di altri report e strumenti di comunicazione che sono rivolti a specifici utenti che necessitano di informazioni di dettaglio sui vari aspetti delle performance, un Report Integrato è più conciso. Le informazioni sono connesse fra loro e deve essere presentato in modo chiaro il legame tra le performance passate e quelle attuali e tra queste ultime e le prospettive future.

4.G Prospettive future: quali sono le opportunità, i rischi, le sfide e le incertezze che l'organizzazione affronterà per attuare la sua strategia e quali sono gli impatti potenziali che si avranno sul modello di business e sulle performance future?

- In questo contesto devono essere valutati i rischi, le opportunità e i fattori esterni in grado di anticipare le variazioni nel corso del tempo; vengono fornite informazioni su come le organizzazioni bilanciano gli interessi nel breve e lungo termine, le ripercussioni potenziali ed un'indicazione dei risultati che l'organizzazione mira a conseguire nel breve, medio e lungo termine, le azioni necessarie per conseguire questi risultati, nonché le associate incertezze.

- Il Report consente inoltre di perseguire un'analisi di come l'organizzazione è attrezzata per rispondere alle sfide poste dall'attuale contesto operativo ed a quelle che presumibilmente si presenteranno in futuro; devono essere identificati anche quei rischi reali che potrebbero avere estreme conseguenze, pur se la probabilità di accadimento può essere considerata anche limitata. ■

* *Dottore Commercialista, vicesegretario del Consiglio Direttivo del Network Italiano per il Business Reporting (NIBR/WICI Italy) e Responsabile del gruppo di lavoro di AIAF Mission Intangibles⁽²⁾*
agasperini@missionintangibles.it

Note:

¹ Per una più ampia analisi dei temi trattati in questo articolo si rimanda al libro A. Gasperini, *Il vero Bilancio Integrato – Storie di creazione del valore a breve, medio e lungo termine*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, maggio 2013.

² Il 16 aprile 2013 l'evoluzione dell'International <IR> Framework ha fatto un importante passo in avanti con la presentazione del Consultation Draft of the International <IR> Framework. In tale paper viene richiesto di esprimere un accordo piuttosto che una raccomandazione di eventuali modifiche a tutti coloro che sono interessati a migliorare il processo di reporting e quindi la definizione di Report Integrato. In particolare tale richiesta è rivolta alle società che vorranno produrlo (*producer*) e, in primis, agli investitori che dovranno utilizzarlo (*user*).

www.theiirc.org/consultationdraft2013

³ **AIAF Mission Intangibles®** è un gruppo di lavoro di Aiaf il cui obiettivo è quello di svolgere un ruolo di guida, motivazione e confronto critico delle analisi sui metodi di identificazione e comunicazione degli assets e dei rischi intangibili e valorizzazione del capitale intellettuale.

Il Bilancio Integrato dal punto di vista delle PMI

di Patrizia Giorgetti *

Il tema del Bilancio Integrato per le PMI italiane appare molto innovativo e soprattutto foriero di risvolti significativi. È quindi importante sottolinearne i benefici al fine di non farlo apparire come un ulteriore onere da adempiere. In poche parole: qual è il valore aggiunto che può portare la redazione del Bilancio Integrato ad una PMI a fronte di un significativo sforzo di sistematizzazione delle informazioni interne ed esterne e di cambiamento di mentalità (dallo strettamente riservato verso una maggiore trasparenza)?

Si tratterebbe, in effetti, di un'inversione di rotta rispetto al passato in quanto la redazione di un Bilancio Integrato coinvolge non più solo il servizio amministrativo, ma la totalità del management. Deve essere infatti fornito a coloro che fruiscono del documento un set di informazioni molto vasto che colloca l'azienda al centro del suo modello di business, delle sue interrelazioni e la pone al centro di un momento temporale.

Redigere il Bilancio Integrato costringe infatti a riflettere in modo coordinato sulla posizione dell'azienda rispetto alle relazioni che crea e subisce ma anche rispetto alla sua collocazione futura. Il bilancio d'esercizio nella forma attuale disegna la rappresentazione economica di un'azienda nelle sue relazioni passate, il Bilancio Integrato aggiunge la dimensione presente ed interattiva nelle relazioni con gli stakeholders e con il mercato, e la dimensione futura, ovvero la sua proiezione tattica e strategica. Il Bi-

lancio Integrato, se utilizzato nelle sue potenzialità, avrebbe una portata epocale per la PMI italiana così spesso ripiegata su se stessa e con difficoltà di pianificazione, permettendo, con il proprio processo, di aggiungere riflessione e consapevolezza alla struttura interna. Le informazioni che costituiscono questo documento, se ben elaborate, permettono quindi di cogliere quel capitale intangibile che un normale bilancio d'esercizio non esplicita; dà all'azienda l'opportunità di descrivere e valorizzare ciò che la rende diversa dalle altre e rende chiara la sua progettualità.

Il Bilancio Integrato può essere lo strumento tramite il quale si supera l'immagine dell'azienda in un'istantanea ormai obsoleta (l'attuale bilancio d'esercizio), per permettere di coglierne la sua tridimensionalità e il movimento. Vale inoltre la pena sottolineare come l'effetto di tale insieme di informazioni sul mondo finanziario, con cui l'attuale rapporto appare difficile o inesistente, potrebbe condurre ad una maggiore apertura e comprensione e forse, finalmente, ad un maggiore dialogo e partnership. Potrebbe essere lo strumento per lanciare un ponte tra due mondi, quello bancario o istituzionale e quello delle piccole e medie aziende, che da tempo non trova più un linguaggio comune.

La mia posizione deriva dall'aver personalmente sperimentato il cambiamento nella comunicazione al mondo bancario o istituzionale dei risultati dell'azienda, aggiungendo ai dati economici anche ciò che coinvolge la creazione di capitale intangibile. Nell'azienda presso la quale lavoro, la Ghibli Spa, una media azienda metal-

meccanica che produce macchinari per il clearing professionale situata nella provincia pavese, ci siamo sforzati di modificare le informazioni che da sempre centellinavamo allo stretto necessario. Ci siamo accorti infatti che, nonostante la difficoltà del momento, noi avevamo indirizzato i nostri sforzi verso l'espansione all'estero, verso lo studio di nuovi prodotti e fortemente puntato sia sulla formazione del personale sia sul tentativo di mantenere la rete di piccoli fornitori del territorio.

Abbiamo deciso quindi di raccogliere le informazioni collegate a tutta questa nostra attività e le abbiamo correlate alla reportistica economica e finanziaria utilizzata nelle nostre relazioni periodiche ad enti e istituti finanziari. Ne è risultato che il nome dell'azienda non è più stato legato solo ad eventi correlati alla crisi del settore, ma anche alle azioni per fronteggiarla ed alla progettualità intrinseca nelle scelte attuate. Abbiamo assistito ad un rilancio della reputazione, migliorato le nostre relazioni con il mondo bancario e siamo stati coinvolti in iniziative di cui non avremmo, diversamente, saputo nulla.

In conclusione, la redazione di un Bilancio Integrato è per una PMI un grosso sforzo che ha però l'effetto di modificare la mentalità, di dare l'immagine dell'azienda in modo più completo. È l'occasione per produrre effetti di coinvolgimento interno ma anche di apertura verso l'esterno e di dialogo con tutti i partner che formano l'ambiente economico e sociale in cui l'azienda è inserita. ■

* *Presidente ARUM
Consigliere ALDAI*

LA SANITÀ INTEGRATIVA AL CENTRO DEL DIBATTITO

■ di Stefano Cuzzilla *

Nei Palazzi e nei consessi decisori si è tornato a parlare di Sanità integrativa.

È in atto un cambiamento, che va colto nei termini di un maggiore interesse nei confronti del nostro mondo, che mi si è reso evidente nelle numerose e sempre più frequenti occasioni di confronto pubblico e istituzionale a cui sono invitato in qualità di Presidente FASI.

Sono perciò persuaso di quanto rapidamente stia evolvendo l'approccio con cui il tema della Sanità integrativa viene affrontato dalle istituzioni e dagli stakeholders e questo sta avvenendo in una fase di maggiore impegno per la nostra categoria.

Ecco perché ritengo che il nostro compito sia non solo di partecipare alla virata in corso, ma anche di incidere il più possibile sulla direzione da prendere.

Sappiamo che la scadenza contrattuale è il primo tema all'ordine del giorno su cui, giustamente, convergono gli sforzi della nostra rappresentanza, ma dobbiamo anche riconoscere che l'assistenza sanitaria offerta dal FASI e la tutela nei casi di disoccupazione erogata dalla GSR-FASI sono capitoli fondamentali sia per Confindustria sia per Federmanager perché toccano l'interesse della categoria e, al contempo, del Paese nel suo complesso.

Credo di non cadere in errore sostenendo che negli ultimi mesi il FASI, grazie al supporto delle Parti Sociali, sta guadagnando centralità in molti consessi, ricevendo sempre maggiori attenzioni da parte delle istituzioni da un lato e da parte degli operatori del settore sanitario, assicurativo, finanziario dall'altro. Segnali arrivano dalle organizzazioni datoriali; input incontrovertibili provengono da par-



Foto di Martina De Pascalis

te dell'industria sanitaria, dei sindacati e dei loro rappresentanti. Finanche in Parlamento è possibile raccogliere più di un'intenzione a occuparsi seriamente della materia.

È chiaro che l'attenzione rivolta nei nostri confronti trova la sponda nelle criticità che il Servizio Sanitario Nazionale sta attraversando e nella necessità, per il Sistema, di dotarsi di strumenti e risorse ulteriori.

Ecco perché desidero tenere aggiornati gli iscritti lombardi sugli appuntamenti che impegnano la Presidenza del FASI, nella convinzione che, per loro tramite, sia possibile apprezzare i termini del dibattito in corso e seguirne nell'ambizione che i dirigenti italiani si dotino degli strumenti giusti per affrontare al meglio le prospettive che abbiamo davanti e, soprattutto, anticipare le soluzioni che potremmo trovare sul tavolo.

Nella tabella a margine di questo mio scritto sono indicati solo alcuni degli incontri più rilevanti a cui il nostro Fondo è stato chiamato nel corso del 2013 e che, a mio giudizio, rendono meglio delle mie parole il tenore degli interessi in gioco. Non da ultimo, va posto un rilievo all'attenzione rivolta al FASI da parte di aziende ospedaliere d'eccellenza e poli universitari; in alcuni casi abbiamo dato la nostra disponibilità a tenere delle docenze, come per il master organizzato dall'Università

Campus BioMedico di Roma e quello istituito dalla LUIC, Università Carlo Cattaneo, entrambi attinenti al tema del management della sanità e dei Fondi integrativi. Si tratta di momenti importanti in cui viene delimitato il bacino di utenza – a mio avviso, sempre più esteso – degli operatori del mondo della Sanità integrativa e delle forme di assistenza complementare in cui non solo si sviluppano buone idee, ma si rafforzano nuove sinergie tra i vari interlocutori.

* Presidente FASI

Strutture sanitarie convenzionate in forma diretta dal FASI Regione Lombardia*	
Bergamo	41
Brescia	54
Como	30
Cremona	15
Lecco	25
Lodi	9
Mantova	14
Milano	345
Monza Brianza	95
Pavia	29
Sondrio	4
Varese	104
Totale	765
(di cui 521 odontoiatriche e 43 R.S.A.)	
* I dati, aggiornati al 1° gennaio 2014, possono subire variazioni.	

CONVEGNI e APPUNTAMENTI ISTITUZIONALI del 2013 con la partecipazione di FASI	TEMI e ALTRI RELATORI con l'intervento del Presidente FASI
GIORNATE DELLA PREVIDENZA, terza edizione. WORKSHOP "WELFARE SANITARIO CONTRATTUALE: UN VALORE IN PIÙ" Milano, Palazzo della Borsa, 16 maggio 2013	<i>Con l'intervento di Daniele Cerrato (Casagit), Mario Bernardini (BCC), SimonPaolo Buongiardino (Fondo Est), Vito Rossi (Fisde-Enel), Claudio Trucato (Fasdac)</i>
CONVEGNO FEDERMANAGER PERUGIA SUL TEMA "UNIVERSALISMO E DIRITTI DEI CITTADINI: LE POSSIBILI SINERGIE TRA SANITÀ PUBBLICA E SANITÀ INTEGRATIVA" Perugia, 14 giugno 2013	<i>Relazioni di Ivan Cavicchi, Professore Università di Roma Tor Vergata, Mario Cardoni, Direttore Generale Federmanager e Gabriella Parodi, Presidente Federmanager Perugia</i>
AUDIZIONE DEL FASI ALLE COMMISSIONI CONGIUNTE BILANCIO E AFFARI SOCIALI DELLA CAMERA DEI DEPUTATI Roma, 9 settembre 2013	<i>Nell'ambito dell'indagine conoscitiva "La sfida della tutela della salute tra nuove esigenze del sistema sanitario e obiettivi di finanza pubblica", il FASI ha presentato una relazione sullo stato del Fondo e relativi rapporti con la Sanità pubblica</i>
"L'IMPORTANZA DELLA PREVENZIONE CARDIOVASCOLARE: ESAMI, ALIMENTAZIONE E STILE DI VITA" Bergamo, 8 ottobre 2013	<i>Organizzato da Humanitas Gavazzeni con Federmanager Bergamo</i>
FORUM DELLE CASSE SANITARIE E DEI FONDI PREVIDENZIALI - ANNUAL EVENT 2013 Saturnia, 11-13 ottobre 2013	<i>Organizzato da Valore Srl. Previste, tra le altre, le relazioni di: Fabio Ortolani (Fonchim), Antonello Barocci (FIAT), Francesco Vallacqua (Università Bocconi), Giuseppe Marabotto (Fasdac), Marzia Guerritore (A.O. Niguarda Ca' Granda di Milano), Massimo Nozzi (Sanarti)</i>
MEETING "WELFARE E ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA: PROBLEMATICHE, PROSPETTIVE E OPERATIVITÀ" Abano Terme, 24-26 ottobre 2013	<i>Promosso da Itinerari Previdenziali. Coordinamento e introduzione del Professor Alberto Brambilla (Itinerari Previdenziali); conclusioni dell'On. Pierpaolo Baretta (Sottosegretario all'Economia). Presentazioni, tra gli altri, di: Accenture, Blue Assistance, Anima SGR, Credit Suisse, Unisalute, Allianz. Relatori: Laura Crescentini (Assoprevidenza), Simonpaolo Buongiardino (Fondo Est), Franco Di Giovambattista (Previndai), Gaetano Stella (Cadiprof), Andrea Camporese (Inpgi)</i>
TAVOLO DEI MAGGIORI FONDI NEGOZIALI	<i>Rappresentanza delle Presidenze dei maggiori Fondi contrattuali che si riunisce con regolarità e in cui il FASI ha assunto un posizionamento di favore</i>
CONVEGNO "SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA SANITARIO: COME INNOVARE?" Roma, Istituto L. Sturzo, 12 novembre 2013	<i>Organizzato da ASIS - Associazione Studi sull'Industria della Salute in collaborazione con la Fondazione Carlo Erba</i>
"COSTO-EFFICACIA PER L'OTTIMIZZAZIONE DELLA SPESA SANITARIA" Roma, 14 novembre 2013	<i>Promosso da BARD. Con la partecipazione di Claudio Varrone (Consiglio di Stato), Valerio Fabio Alberti (Fiaso), Laura Fabrizio (Sifo), Giuseppe Pozzi (Corte di giustizia popolare per il Diritto alla Salute), Franco Fontana (Università Luiss)</i>
VIII FORUM RISK MANAGEMENT IN SANITÀ Arezzo, 26-29 novembre 2013	<i>Promosso dal Ministero della Salute, dall'Istituto Superiore di Sanità, dalla Conferenza delle Regioni e dalla Fondazione per la Sicurezza in Sanità. Con gli interventi di Antonio Golini (Istat), Claudio De Vincenti (Sottosegr. Ministero Sviluppo economico), On. Emilia De Biasi (Comm. Igiene e Sanità del Senato), Massimo Scaccabarozzi (Farindustria)</i>
"FONDO NAZIONALE PER LA NON AUTOSUFFICIENZA: PROPOSTE CONCRETE E SOSTENIBILITÀ" Rimini, 30 novembre 2013	<i>Promosso da FederAnziani. Con gli interventi di Roberto Messina (Pres. FederAnziani), Giuseppe Pozzi (Pres. Corte di Giustizia Popolare per il Diritto alla Salute), Giacomo Milillo (Segretario Gen. FIMMG), Augusto Battaglia (Fondazione Tor Vergata), Giovanni Pagano (Pres. FAND), Pietro Barbieri (Pres. FISH), Giovanni Capobianco (Primario Geriatria Ospedale Sant'Eugenio), Alberto De Santis (Pres. ANASTE), Mauro Nori (Dg INPS), Franco Fontana (Business School LUISS)</i>
COMPENDIO SIC SANITÀ IN CIFRE 2012 E CONFERIMENTO PREMIO "60&più" Roma, 11 dicembre 2013	<i>Partecipano Sen. Manuela Granaiola (Comm. Igiene e Sanità del Senato), Roberto Messina (Pres. FederAnziani), On. Beatrice Lorenzin (Ministro della Salute), On. Pierpaolo Vargiu (Pres. Comm. Affari Sociali della Camera), Sen. Laura Bianconi (Capo Gruppo Pro Tempore Nuovo Centro Destra al Senato), Francesco Saverio Mennini (CEIS - EEHTA - Univ. Tor Vergata), Franco Fontana (LUISS Business School), Achille Patrizio Caputi (Professore Farmacologia Università di Messina), Fernanda Gellona (DG Assobiomedica), Massimo Scaccabarozzi (Pres. Farindustria), Annarosa Racca (Pres. Federfarma), Giacomo Milillo (Segretario Gen. FIMMG)</i>

FASI PRESENTA IL BILANCIO SOCIALE 2012

■ a cura di FASI

Da pochi giorni è disponibile l'edizione 2012 del Bilancio Sociale del FASI, il documento con cui le attività del Fondo sono certificate dal punto di vista dell'impegno profuso e dei principi applicati. Si tratta di un'iniziativa che si innesta nel lungo e significativo percorso di sviluppo del FASI quale Ente che desidera porsi in modo trasparente nei confronti dei propri assistiti, dei propri interlocutori qualificati e delle istituzioni. L'importanza di rendicontare, non solo nei numeri, il cammino tracciato nel corso del 2012 diviene occasione per valorizzare alcuni aspetti della mission del FASI, tra cui si ricordano:

- la funzione di supporto al Servizio Sanitario Nazionale nell'erogazione dell'assistenza sanitaria;
- l'azione calmieratrice del mercato, ottenuta attraverso il ricorso ad accordi di convenzionamento grazie ai quali il FASI riesce a ottenere condizioni economiche di maggior favore rispetto a quelle normalmente applicate nel mercato;
- l'obiettivo di trasparenza del sistema: l'ulteriore ruolo di "terzo pagante" del FASI, che si sostituisce ai fruitori nel pagamento delle prestazioni effettuate, contribuisce ad accrescere la trasparenza del sistema nel suo complesso, favorendo l'emersione dei redditi sommersi;
- l'applicazione di benefici fiscali: il rispetto, da parte del FASI, dei parametri previsti dalla legislazione in materia, consente alla totalità degli iscritti di dedurre dal proprio reddito i contributi versati al Fondo;
- il ruolo propulsivo per lo sviluppo della cultura della prevenzione tra gli assistiti;
- la garanzia di un benefit unico per la categoria dei dirigenti.

Emerge, in questo Bilancio Sociale 2012, anche la forza e la determinazione delle Parti Sociali, Confindustria e Federmanager, capaci di sostenere la mission del Fondo in un contesto sociale ed economico caratterizzato dalla scarsità di risorse, da una congiuntura macroeconomica tutt'altro che favorevole e da una regolamentazione di settore incom-

pleta. Questo documento, redatto in conformità alle "Sustainability Reporting Guidelines" del GRI-Global Reporting Iniziative, ha ottenuto un grado di certificazione più elevato rispetto alla sua prima edizione, di cui il Presidente del FASI, Stefano Cuzzilla, dà conto nella sua introduzione al rapporto qui riportata.

Lettera del Presidente FASI, Stefano Cuzzilla

"Giungiamo alla seconda edizione del Bilancio Sociale Fasi con rinnovato entusiasmo e forti del consenso che i nostri assistiti, i nostri interlocutori e importanti stakeholders hanno voluto esprimere nei confronti di questa innovativa esperienza. Quando, lo scorso anno, abbiamo presentato la prima pubblicazione, eravamo convinti di dotarci di uno strumento capace di integrare e arricchire il rendiconto di esercizio perché descrive i nostri progetti, declina al meglio i risultati ottenuti, chiarisce le correlazioni tra obiettivi prefissi e quelli raggiunti.

Di questa consapevolezza, peraltro, abbiamo significativo riscontro nel maggiore livello di certificazione che è stato riconosciuto a questa edizione rispetto alla precedente.

Nelle pagine che seguiranno è resa un'istantanea fedele e dettagliata degli impegni assunti sul piano sociale dal nostro Fondo. Sarà possibile stimare le iniziative intraprese e lo spirito con cui sono state condotte, concentrandosi su alcuni aspetti che caratterizzano la mission del Fondo: un intervento no profit e ancorato a valori per noi semperterni, come la solidarietà tra dirigenti in attività e dirigenti in pensione, l'assenza di qualsiasi selezione del rischio sanitario, la protezione della salute del coniuge e dei figli.

Se questi principi sono ancora saldi e attuali, ciò si deve alla sinergia tra Confindustria e Federmanager, espressione della bilateralità dell'Ente che ha contribuito anche per il 2012 al raggiungimento degli importanti obiettivi prefissati nel più ampio contesto del welfare di categoria.

Continuiamo a credere che alcuni temi, come la tutela del diritto universale alla salute, meritino di essere affrontati nell'ambito di una riflessione più ampia che, ben oltre la quadratura economica, sia capace di interpretare le esigenze più attuali del sistema Paese.

Sarà sempre più decisivo, dunque, il ruolo che saprà giocare il cosiddetto "secondo pilastro" della Sanità, rappresentato dalle forme integrative di assistenza sanitaria. In questo contesto riteniamo necessario indirizzare il nostro impegno in ambiti sociali di particolare rilievo, quali la prevenzione e l'assistenza per i non autosufficienti. È su questo terreno, destinato a influenzare certamente la spesa sanitaria nazionale dei prossimi anni, che la funzione integrativa, espressa da Fondi come il Fasi, trova la migliore attuazione.

Con l'ampliamento dei pacchetti di prevenzione sanitaria e con il convenzionamento delle Residenze Sanitarie Assistenziali, il Fasi sta dimostrando nei fatti i propri propositi.

Di tutto questo si darà conto nel corso del Bilancio Sociale 2012, cui va riconosciuto il merito di accrescere gli spazi di condivisione e, perché no, di rendere più trasparente il percorso che, in oltre trentacinque anni di attività, ha portato il nostro Ente a costituire un modello di riferimento per la sanità italiana, per le istituzioni nazionali e regionali, nonché una delle realtà di natura negoziale più significative del Paese".

Il Presidente
Stefano Cuzzilla



Presentazione Compendio SIC Sanità in Cifre 2012 e Conferimento premi “60epiù”

Mercoledì 11 dicembre 2013, ore 9.00
Senato della Repubblica - Sala Atti Parlamentari
Chiostro di S. Maria sopra Minerva - Piazza della Minerva 38, Roma

Lo scorso 11 dicembre 2013, nella Sala Atti Parlamentari del Senato della Repubblica, è stato presentato il “**Compendio SIC Sanità in cifre 2012**”, elaborato dal Centro Studi di FederAnziani, con la collaborazione della Facoltà di Economia dell’Università Cattolica del Sacro Cuore, il CEIS dell’Università di Tor Vergata e il Dipartimento clinico-sperimentale di Medicina e Farmacologia dell’Università di Messina.

“Il Compendio – hanno spiegato gli organizzatori – nasce con l’intento di offrire un supporto informativo e decisionale ai decisori politici, attraverso un’analisi omogenea e dettagliata della sanità italiana, evidenziando i fenomeni legati ai dati principali, sia nazionali sia suddivisi per regione, che caratterizzano la sanità in Italia”.

Il programma dei lavori ha visto la partecipazione di:

- **Sen. Manuela Granaiola**, Segretario XII Commissione Igiene e Sanità del Senato
- **Roberto Messina**, Presidente FederAnziani
- **On. Pierpaolo Vargiu**, Presidente V Commissione Affari Sociali della Camera
- **Sen. Laura Bianconi**, Capo Gruppo Pro Tempore Nuovo Centro Destra al Senato
- **Francesco S. Mennini**, CEIS – EEHTA – Università Tor Vergata
- **Franco Fontana**, Direttore LUISS Business School
- **Achille Patrizio Caputi**, Professore Ordinario Farmacologia Università di Messina
- **Fernanda Gellona**, Direttore Generale Assobiomedica
- **Elio D’Orazio**, Coordinatore AGE Platform Italia
- **Giuseppe Pozzi**, Presidente Corte di Giustizia Popolare per il Diritto alla Salute
- **Massimo Scaccabarozzi**, Presidente Farminindustria
- **Annarosa Racca**, Presidente Federfarma
- **Alessandro Sidoli**, Presidente Assobiotec
- **Enrique Hausermann**, Presidente Assogenerici
- **Giacomo Milillo**, Segretario Generale FIMMG
- **Emanuela Baio**, Responsabile Rapporti Istituzionali FederAnziani

Ha inviato un videomessaggio anche la **On. Beatrice Lorenzin**, Ministro della Salute.



Nel corso della presentazione del compendio sono stati consegnati i **Premi “60epiù”**. Il Premio attribuisce un riconoscimento non solo all’eccellenza medico-scientifica delle strutture sanitarie, ma anche a quegli esponenti del mondo della ricerca e delle istituzioni che si siano distinti per il loro contributo al miglioramento della salute e della qualità della vita degli over65:

- **Francesco Blasi**, Presidente European Respiratory Society - ERS
- **Achille Patrizio Caputi**, Professore Ordinario Farmacologia Università di Messina
- **Stefano Cuzzilla**, Presidente FASI
- **Fernando De Benedetto**, Presidente Associazione Scientifica Interdisciplinare Studio Malattie Respiratorie
- **Angelo Lino Del Favero**, Presidente FederSanità Anci
- **Giuseppe Di Maria**, Presidente Società Italiana di Medicina Respiratoria
- **Mariella Enoc**, Vice Presidente Fondazione Cariplo
- **Paolo Marchetti**, Presidente Società Italiana Medicina Personalizzata
- **Giacomo Milillo**, Segretario Generale FIMMG
- **Vincenzo Paglia**, Presidente Pontificio Consiglio per la Famiglia
- **Sergio Pecorelli**, Presidente Agenzia Italiana del Farmaco
- **Angelo Riccaboni**, Magnifico Rettore Università di Siena
- **Andrea Rossi**, Presidente Associazione Italiana Pneumologi Ospedalieri
- **Claudio Taranto**, Responsabile Centro Studi SIC Sanità in Cifre
- **Premio Speciale Marta Caredda**, Centro Studi SIC Sanità in Cifre

Una foto a margine del Convegno di FederAnziani svoltosi a Roma mercoledì 11 dicembre 2013.

Da sinistra: mons. Vincenzo Paglia, Presidente del Pontificio Consiglio per la Famiglia – dott. Stefano Cuzzilla, Presidente FASI, tra i conferiti del Premio “60epiù”; prof. Giuseppe Pozzi, Presidente Corte di Giustizia Popolare per il Diritto alla Salute – dott. Giacomo Milillo, Segretario Generale FIMMG.

LA TERRITORIALITÀ DEL MERCATO DEL LAVORO

Per offrire risposte efficaci in materia di cambiamento lavorativo, occorre conoscere i diversi mercati del lavoro presenti in Italia. Cinzia Rossi spiega perché la territorialità è fondamentale nel settore dell' Outplacement.

A differenza di altri Paesi, come America e Inghilterra, il mercato del lavoro italiano non è uniforme: esistono tanti mercati del lavoro caratterizzati da interlocutori, dinamiche e, modalità completamente differenti con specificità territoriali, quando si parla di incrocio tra domanda e offerta. Per questo motivo la Cross Srl, società di Outplacement e Consulenza di Carriera, è da considerarsi come unicum sul panorama italiano. Si tratta dell'unica rete organizzativa specializzata a intero capitale italiano, diffusa su tutto il territorio nazionale, completamente dedicata a sviluppare interventi specialistici di *transition services*. «È una società di seconda generazione – afferma l'Amministratore unico di Cross, Cinzia Rossi, con 25 anni di esperienza nel settore – perché fonda i suoi presupposti su consulenti professionalmente formati attraverso network internazionali, che hanno contribuito a diffondere in Italia la consulenza di carriera e di tutti i servizi legati alla transizione professionale, prendendo come esempio l'esperienza di modelli americani e anglosassoni, ma riadattandoli alle logiche e alla cultura del nostro Paese. Si tratta di approcci e metodi giunti in Italia a partire dal 1986 sotto forma di imprese di servizi per l'outplacement, al fine di proporre sul mercato italiano un genere di servizio che mancava. Nel corso degli anni, insieme ai colleghi, abbiamo compreso che le logiche anglosassoni, così come quelle d'oltreoceano, non erano applicabili all'attuale situazione italiana dei mercati del lavoro». «Strutturata sotto forma di rete organizzativa, oggi Cross è l'unica società ad avere 15 sedi in Italia specializzate in outplacement e consulenza di carriera. Le diverse realtà sono fortemente collegate alle logiche peculiari del territorio, e ne seguono le diverse dinamiche. Questo particolare modello organizzativo consente di risalire ad un centro di informazioni nazionali e rendere visibili a tutti i nostri clienti le informazioni che condividiamo con loro. Il primo elemento di innovazione è dunque caratterizzato dalla forte territorialità della nostra rete e dalla profonda conoscenza dei diversi

mercati del lavoro italiani, allo scopo di offrire risposte reali, efficaci e effettive sul cambiamento lavorativo. Un altro elemento di innovazione è rappresentato dai nostri investimenti nel mercato del lavoro del sud Italia. Prima del nostro intervento molte società multinazionali temevano di investire in queste zone, considerandole realtà difficili e poco governabili, al di fuori delle logiche legate alle competenze e alla meritocrazia. Abbiamo formato professionisti e consulenti di queste zone in modo da entrare in contatto con le realtà industriali del territorio, attraverso persone riconosciute localmente, e raggiungere grandi risultati». «In Cross si rivolgono esclusivamente le persone che devono affrontare un cambiamento lavorativo. Il cambiamento», continua Cinzia Rossi, «può essere dettato da una scelta personale o dell'azienda, nel caso in cui si trovi in difficoltà economica o scelga di avviare un processo di ridimensionamento aziendale. Le imprese ci affidano il personale rimasto senza occupazione e noi ci adoperiamo per offrire supporto al fine di individuare nuove opportunità lavorative. Fondamentale è per noi il principio di supportare le persone fino al momento in cui trovano l'opportunità lavorativa futura e adatta alle loro caratteristiche. La ricerca del lavoro, in Cross, non avviene in modo meccanico, come accade invece nel caso delle agenzie interinali. Il nostro punto di partenza è rappresentato da un "Progetto Professionale" che la persona sceglie e sottoscrive. È quindi lo stesso soggetto che ci indica il percorso da seguire, ovviamente tenendo in giusto conto la possibilità realizzativa e la spendibilità del proprio obiettivo professionale nel contesto territoriale prescelto».

Riferimenti delle sedi principali:

CROSS Roma 06/48987114
CROSS Milano 02/45495536
CROSS Napoli 081/7346025

Le altre nostre sedi:

Brescia, Torino, Alessandria, Verona
Vicenza, Bologna, Frosinone, Pescara
Chieti, Vasto, Bari, Catania

Cinzia Rossi
Amministratore unico della Cross Srl
e Coordinatrice nazionale dei Servizi
di Outplacement di Confindustria.
Autrice di libri sul tema con Franco
Angeli ed Edizioni Lavoro



Più manager per risalire la classifica della competitività

La Lombardia è la prima regione italiana per competitività, ma retrocede dal 95° al 128° posto fra le 262 regioni europee

di Franco Del Vecchio *

La Lombardia è il motore economico industriale dell'Italia, che rappresenta il 3,3% della produzione mondiale, ottava potenza industriale del pianeta e seconda in Europa dopo la Germania. Per produzione manifatturiera pro-capite la Penisola è al 5° posto globale. Lo studio sulla competitività delle regioni europee "Regional Competitiveness Index 2013" - RCI 2013, fig. 1, conferma la Lombardia al primo posto fra le regioni italiane, ma classifica la nostra regione al 128° posto delle 262 regioni europee rispetto al 95° del 2010. Seguono al 141° posto l'Emilia Romagna, al 143° il Lazio, al 152° il Piemonte. Per maggiori informazioni il rapporto completo è scaricabile dal sito "ec.europa.eu" ricercando "RCI 2013". Tale perdita di competitività in tre anni impone una seria riflessione e la collaborazione di tutte le forze istituzionali e sociali per un piano responsabile per il rilancio economico industriale che valorizzi le risorse umane e metta al centro l'occupazione.

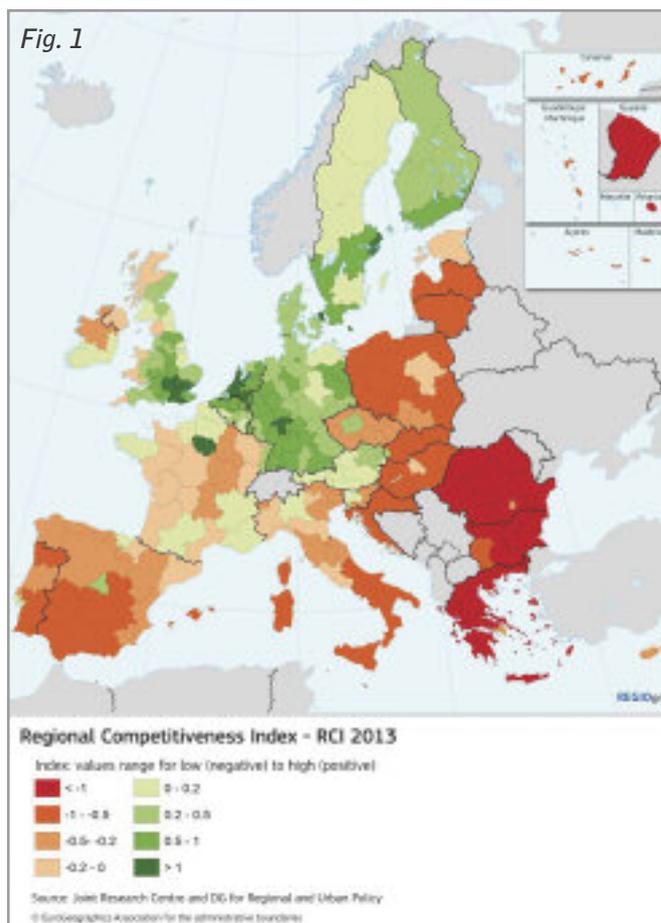
L'analisi degli undici indici che contribuiscono alla classifica della competitività RCI 2013, indicati nella fig. 2, rappresenta un buon punto di partenza per identificare le aree di intervento e delineare le iniziative per la rinascita.

La Lombardia risulta fra le prime 50 regioni europee per livello di sofisticazione del business, la dimensione di mercato, le infrastrutture e il sistema sanitario, mentre è nella seconda metà della classifica per livello tecnologico, formazione, qualità delle istituzioni e stabilità macroeconomica. È preoccupante, in particolare, il continuo peggioramento degli indici d'innovazione (98° posto) e di efficienza del mercato del lavoro (128° posto).

Per quanto possano essere discutibili le valutazioni dello studio RCI 2013, non possiamo nascondere la soddisfazione per i giudizi sulle eccellenze lombarde: il sistema sanitario, le infrastrutture, la dimensione di mercato ed il livello di sofisticazione del business; così come abbiamo il dovere di capire come migliorare il severo giudizio sulle debolezze: la stabilità macroeconomica, la formazione, il livello tecnologico e l'innovazione.

Escludendo l'approfondimento dei fattori esogeni al management rappresentato da ALDAI-Federmanager e più in generale dalla CIDA (Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità), sentiamo il dovere di contribuire con il patrimonio di valori e competenze al miglioramento dei fattori determinanti per la competitività del territorio:

Fig. 1



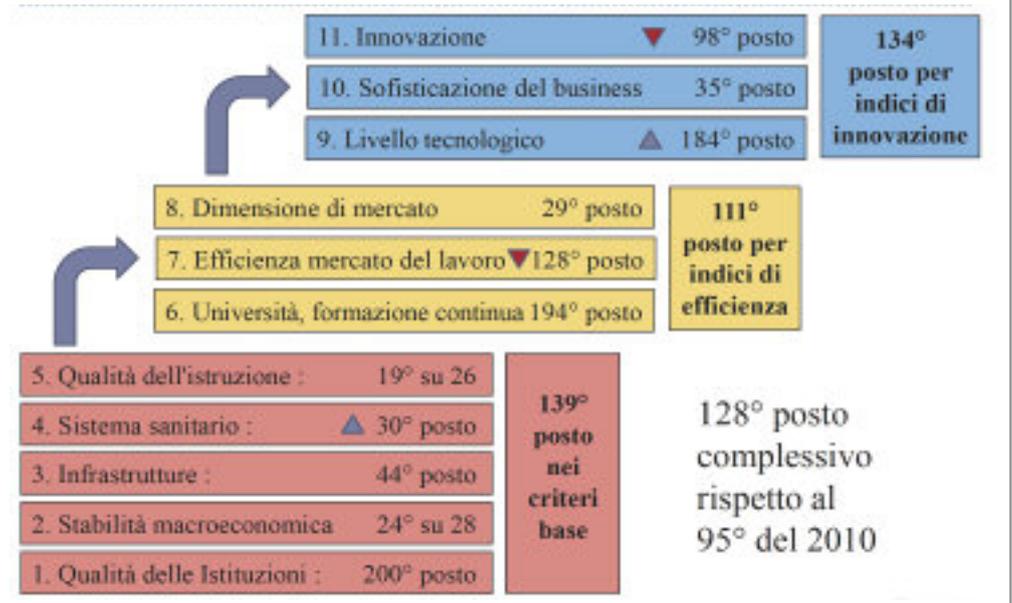
- 1. Formazione** - Sostenere la partecipazione dei dirigenti al trasferimento di competenze utili a favorire:
 - a. la preparazione e la crescita dei giovani;
 - b. l'inserimento di figure qualificate nelle aziende ("Alto Apprendistato");
 - c. il trasferimento di competenze dei manager "coach" nelle aziende, specie piccole e medie, con incentivi e piani di formazione;
 - d. il rigore metodologico e gestionale, il riconoscimento del merito, l'affermazione di modelli manageriali positivi per sostenere lo sviluppo.
- 2. Efficienza del mercato del lavoro** - Migliorare la posizione di metà classifica, evidenziata nella fig. 3, promuovendo accordi programmatici e nuove figure manageriali in grado di agire da catalizzatori dello sviluppo:

- a. per collaborare alle attività ed alle iniziative Expo 2015;
- b. per sviluppare le reti di imprese;
- c. per favorire l'internazionalizzazione – lo sviluppo delle vendite estero e le iniziative di delocalizzazione intelligente;
- d. per ridurre del 25% in cinque anni il carico fiscale e contributivo sulle imprese e sui redditi da lavoro.

3. Livello tecnologico e innovazione

- Aprire un tavolo di collaborazione con le istituzioni, le associazioni imprenditoriali e le rappresentanze dei lavoratori per:
 - a. lanciare un "piano straordinario" per rafforzare le industrie strategiche, come meccanica, chimica-farmaceutica, ICT, energia, etc.
 - b. varare un "progetto speciale" per le start up innovative: biotecnologie, nanotecnologie, new media, etc.
 - c. investire in infrastrutture logistiche e digitali, almeno il 2% del prodotto interno lordo, per migliorare la competitività.
 - d. promuovere la collaborazione e l'ingresso di manager nelle imprese come strumento per la crescita aziendale.

Fig. 2 Classifica della Lombardia su 262 regioni in Europa



"Ogni posto di lavoro manageriale ad alto contenuto tecnologico genera altri cinque posti di lavoro"

dal libro "La nuova geografia del lavoro" del prof. Enrico Moretti dell'Università di Berkeley

delle Imprese, i Chief INnovation Officer (CINO), che desiderano conoscere come migliorare la competitività attraverso l'adozione di tecnologie abilitanti, nuovi processi per aumentare l'efficienza della catena del valore, nuovi modelli organizzativi che valorizzino il capitale umano ed ogni altra iniziativa che permetta di acquisire vantaggio competitivo con l'innovazione a 360° dell'impresa. L'indagine ha l'obiettivo di creare la community dei manager promotori dell'innovazione per condividere "best practices" e sviluppare iniziative congiunte per aumentare la competitività delle imprese. I colleghi interessati sono pregati di inviare una e-mail a progetto.innovazione@virgilio.it.

Per favorire la cultura dell'innovazione il Gruppo Progetto Innovazione ALDAI realizzerà entro marzo una Indagine Innovazione rivolta ai colleghi interessati all'innovazione

I manager condividono con gli imprenditori e le istituzioni la responsabilità del futuro del nostro territorio lombardo, il

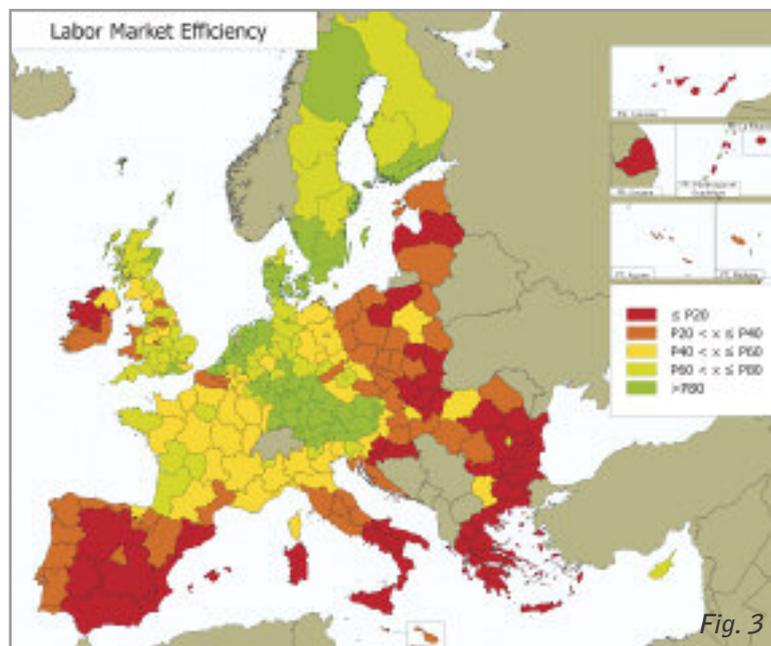


Fig. 3

luogo dove vivremo e vivranno i nostri figli. Nel libro "La nuova geografia del lavoro" il prof. Enrico Moretti dell'Università di Berkeley scrive: "Ogni posto di lavoro manageriale ad alto contenuto tecnologico genera altri cinque posti di lavoro". Riprendiamo la strada della crescita e dell'occupazione puntando sui manager.

Fra i maggiori Paesi europei, l'Italia ha il primato negativo della minor presenza di manager, meno di quattro ogni cento lavoratori (3,7%). In Germania sono il 4,5%, in Spagna il 5%, il 7,4% in Francia e ben il 10,8% in Gran Bretagna. Abbiamo bisogno di più manager per favorire lo sviluppo.

I manager promuovono l'innovazione, la formazione e l'efficienza del mercato del lavoro che rappresentano le leve della competitività per lo sviluppo del sistema industriale lombardo necessario ad innescare il circolo virtuoso della crescita economica di tutti gli altri settori. ■

* Vicepresidente ALDAI

Dote Unica Lavoro

Regione Lombardia investe 48 milioni di euro per rilanciare l'occupazione

di Franco Del Vecchio *

L'Assessorato all'istruzione, formazione lavoro della Regione Lombardia ha messo a disposizione un programma articolato di politiche attive per il lavoro in grado di soddisfare tutte le categorie di lavoratori, compresi i dirigenti. L'avviso è rivolto alle persone che, alla presentazione della domanda di Dote, siano in possesso dei seguenti requisiti:

- giovani inoccupati, residenti o domiciliati in Lombardia, fino a 29 anni compiuti;
- disoccupati, indipendentemente dalla categoria professionale posseduta prima della perdita del lavoro, compresi – ove applicabile – i dirigenti:
 - provenienti da unità produttive/operative ubicate in Lombardia:
 - in mobilità in deroga alla normativa vigente o che abbiano presentato domanda ad INPS;
 - iscritti o in attesa d'iscrizione nelle liste di mobilità ordinaria ex l. 223/91;
 - residenti o domiciliati in Regione Lombardia:
 - iscritti nelle liste di mobilità ordinaria ex l. 236/93 licenziati al 30.12.2012;
 - percettori di disoccupazione ordinaria, ed altri;
- occupati, lavoratori di aziende ubicate in Lombardia, che si trovino nelle condizioni:
 - sospesi per cessazione d'attività, procedura concorsua-

le o in presenza di accordi che prevedano esuberanti e percettori di Cassa Integrazione Guadagni in Deroga alla normativa vigente (CIGD) o Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria (CIGS);

- che rientrano in accordi contrattuali che prevedano quote di riduzione dell'orario di lavoro (in particolare Accordi/Contratti di solidarietà);
- che si apprestano a fruire dell'ultimo periodo di CIGD senza possibilità di rinnovo.

La persona, a seconda della fascia di intensità d'aiuto cui accede, ha a disposizione una dote ossia uno specifico budget, entro i limiti del quale concorda con l'operatore, scelto fra la lista delle società certificate, i servizi funzionali alle proprie esigenze di inserimento lavorativo. L'operatore definisce con la persona il Piano di Intervento Personalizzato (PIP) dei servizi di formazione e lavoro, selezionati dalla sezione "Offerta dei servizi al Lavoro" e/o "Offerta Formativa" coerenti con gli standard di qualità e costo definiti da Regione Lombardia e articolati nei servizi indicati nella seguente tabella. Una volta verificati i requisiti della persona, l'operatore ne supporta la profilazione nel sistema informativo, che sulla base delle caratteristiche del destinatario (stato occupazionale/distanza dal mercato del lavoro, titolo di studio, genere, età) definisce in automatico l'appartenenza ad una delle seguenti fasce di intensità d'aiuto:

Fascia 1. Intensità di aiuto bassa: persone che possono trovare lavoro in autonomia o richiedono un supporto minimo

Area di servizi	Servizi	Max. Fascia 1 Intensità di aiuto bassa	Max. Fascia 2 Intensità di aiuto media	Max. Fascia 3 Intensità di aiuto alta	Max. Fascia 4 Altro aiuto
A) Servizi di base	– Accoglienza e accesso ai servizi – Colloquio specialistico – Definizione del percorso	–	–	–	–
B) Accoglienza e orientamento	– Bilancio di competenze / Analisi delle propensioni e delle attitudini all'imprenditorialità – Creazione rete di sostegno – Orientamento e formazione alla ricerca attiva del lavoro – Accompagnamento continuo	€ 210	€ 450	€ 665	–
C) Consolidamento competenze	– Coaching – Formazione – Promozione di conoscenze specifiche nell'ambito della gestione di impresa – Tutoring e accompagnamento al tirocinio / work experience – Certificazione delle competenze	€ 1.000	€ 1.200	€ 1.350	€ 2.000
D) Inserimento lavorativo	– Inserimento e avvio al lavoro	€ 740	€ 1.300	€ 1.835	–
E) Altri interventi	– Autoimprenditorialità (alternativo all'inserimento lavorativo)	€ 2.510	€ 3.250	€ 3.860	–
TOTALE	per percorsi di inserimento lavorativo (A+B+C+D)	€ 1.950	€ 2.950	€ 3.850	€ 2.000
	per percorsi di autoimprenditorialità (A+B+C+E)	€ 3.720	€ 4.900	€ 5.875	

Regione Lombardia **EXPO MILANO 2015**

Occupati in Lombardia!

DOTE UNICA LAVORO DAL PROGRAMMA AL FATTI

TI ACCOMPAGNA LUNGO TUTTO L'ARCO DELLA VITA.

Hai cercato: Indirizzo **Piazza Duca D'Aosta 1, Milano** Nuova ricerca

Operatore Accreditato	Indirizzo	Contatti
GI GROUP S.P.A. (CON O SENZA INTERRUZIONI E COMIUNQUE SENZA VINCOLI DI RAPPRESENTAZIONE GR...	PIAZZA V NOVEMBRE 5 MILANO (MI)	0266714521
INTOO SRL	PIAZZA V NOVEMBRE 5 MILANO (MI)	02 6739711
RANDSTAD ITALIA S.P.A.	VIA VITTOR RISANI 26 MILANO (MI)	02 87110720
ADECCO ITALIA SPA	VIA SAN GREGORIO, 25 MILANO (MI)	0248794424
UMANA SPA	VIALE MONZA 7 MILANO (MI)	022640144
CAREER COUNSELING S.R.L.	PIAZZA ERNESTO DE ANGELI 9 MILANO (MI)	0248016486

per la collocazione o ricollocazione nel Mercato del Lavoro;
Fascia 2. Intensità di aiuto media: persone che necessitano di servizi intensivi per la collocazione o ricollocazione nel Mercato del Lavoro;

Fascia 3. Intensità di aiuto alta: persone che necessitano di servizi per un periodo medio/lungo e di forte sostegno individuale per la collocazione o ricollocazione nel Mercato del Lavoro;

Fascia 4. Altro aiuto: persone che necessitano di servizi per il mantenimento della posizione nel Mercato del Lavoro. Tale fascia d'aiuto è esclusivamente dedicata ai lavoratori di aziende ubicate in Lombardia, che rientrano in accordi contrattuali che prevedano quote di riduzione dell'orario di lavoro (in particolare Accordi/Contratti di solidarietà) e i lavoratori che si apprestano a fruire dell'ultimo periodo di CIGD.

I dirigenti disoccupati possono accedere alle fasce 1, 2 e 3 per ottenere intensità d'aiuto bassa, media e alta.

■ INCENTIVI ALL'ASSUNZIONE

Sono riconosciuti i seguenti incentivi alle imprese che assumono le persone che partecipano ai percorsi Dote Unica Lavoro:

A) incentivi fino a euro 3.000 per i contratti di lavoro subordinato di almeno dodici mesi e fino a euro 8.000 per i contratti a tempo indeterminato alle imprese che assumono specifiche categorie di dipendenti;

B) incentivi fino a euro 5.000 per i contratti di lavoro subordinato di almeno dodici mesi e fino a euro 10.000 per i contratti a tempo indeterminato alle imprese che assumono ex dirigenti;

C) incentivi fino a euro 3.000 per i contratti di lavoro subordinato di almeno dodici mesi e fino a euro 8.000 per i contratti a tempo indeterminato alle imprese sociali costituite ai sensi della L. 118/05 e del D.Lgs. 155/06 da un imprenditore che abbia concluso un percorso di auto-imprenditorialità e assuma personale rispondente ai criteri definiti dall'avviso.

I dirigenti in servizio hanno la possibilità di favorire l'occupazione usufruendo di interessanti incentivi per l'azienda. I dirigenti disoccupati possono accedere alla Dote Unica Lavoro per ottenere i servizi gratuiti e gli incentivi alle imprese interessate all'assunzione anche a tempo determinato. Per partecipare alla Dote Unica Lavoro basta accedere al sito www.dote.regione.lombardia.it, leggere la descrizione della Dote, cliccare su "Per saperne di più" e quindi cliccare su "catalogo on line" inserendo il proprio indirizzo per ottenere la lista di operatori accreditati.

Il percorso di Dote Unica Lavoro può essere attivato per proseguire precedenti percorsi di orientamento e riqualificazione per intensificare le attività di Placement. ■

DOTE UNICA LAVORO

Per maggiori informazioni contattare il Servizio orientamento@aldai.it e confermare sul sito www.aldai.it la partecipazione all'incontro che si svolgerà in ALDAI - Sala Viscontea giovedì 23 gennaio 2014 - ore 15,30 / 18,30

* Vice Presidente ALDAI



ALDAI promuove la carriera dei giovani talenti

di Chiara Tiraboschi

L'Italia non è un Paese per giovani manager.

È quanto emerge da una ricerca condotta da ALDAI: nel 2012 infatti nella Penisola solo il 27% dei manager aveva meno di 40 anni, mentre nei maggiori Paesi del Vecchio Continente i giovani manager trovano decisamente più spazio. Sono il 28% in Germania, il 31% in Spagna e in Gran Bretagna, il 37% in Francia e il 43% in Polonia. Secondo i dati ALDAI, poi, in Italia i dirigenti nel settore privato con meno di 40 anni sono solo il 12% del totale.

Non deve meravigliare, quindi, che fra le grandi economie continentali lo Stivale abbia la più alta concentrazione di manager senior, dai 50 ai 64 anni: sono 41 ogni 100, con-

tro il 35% in Germania, il 34% in Spagna e Gran Bretagna e appena il 30% in Francia. La media UE si attesta al 33%. In sostanza l'Italia conta solo 2 manager junior ogni 3 senior, mentre il rapporto è di quasi 1 a 1 in tutti i maggiori Paesi e nell'intero continente.

La Penisola, rivela la ricerca ALDAI, offre poi poche opportunità alle donne, che costituiscono solo il 24% dei giovani manager (fino a 39 anni), contro il 37% dell'Unione Europea.

In generale, fra le maggiori economie, l'Italia ha il primato negativo della minor presenza di donne manager, meno di 4 ogni 100 lavoratori (3,7%). In Germania sono il 4,5%. In Spagna il 5%. Il 7,4% in Francia e ben il 10,8% in Gran Bretagna.

"Il quadro italiano risente della stagnazione degli ultimi anni, che ha colpito l'intero sistema produttivo. Molte multinazionali, per esempio, si sono trasformate da aziende produttive in pure filiali commerciali", osserva Francesco Soletti, Vice Presidente ALDAI. "Negli ul-

Nella Penisola i giovani con meno di 40 anni sono solo il 27% contro una media UE del 33%

L'ITALIA NON È UN PAESE PER GIOVANI MANAGER

Paese	Manager totali	Manager under 40	% giovani
Malta	16,2	7,9	48,8
Turchia	1.440,4	682,2	47,4
Lettonia	74,6	34,3	46,0
Polonia	971,7	418,7	43,1
Romania	210,8	87,4	41,5
Rep. Slovacca	92,7	38,1	41,1
Bulgaria	191,5	78,0	40,7
Estonia	55,1	22,0	39,9
Irlanda	139,6	53,9	38,6
Lituania	112,6	41,7	37,0
Francia	1.838,5	670,3	36,5
Ungheria	182,7	65,5	35,9
Belgio	405,9	142,1	35,0
Slovenia	70,6	23,9	33,9
Svizzera	350,1	117,9	33,7
Austria	181,8	61,0	33,6
EU 28	12.565,9	4.130,5	32,9
Rep. Ceca	260,1	84,9	32,6
Portogallo	275,4	86,7	31,5
Gran Bretagna	2.981,1	937,2	31,4
Spagna	811,8	250,2	30,8
Olanda	550,1	168,5	30,6
Germania	1.701,4	483,1	28,4
Svezia	265,6	73,2	27,6
Finlandia	78,2	21,4	27,4
Italia	799,7	214,4	26,8
Grecia	171,7	45,1	26,3
Islanda	18,3	4,4	24,0
Cipro	14,2	3,4	23,9
Norvegia	158,8	32,3	20,3
Lussemburgo	6,6	1,3	19,7
Danimarca	47,8	8,0	16,7
Croazia	57,8	8,4	14,5

Fonte: elaborazione ALDAI su dati Eurostat 2012
in migliaia di unità



timi anni in Italia sono stati pochi i giovani nominati dirigenti e nel contempo le aziende hanno spesso ridotto il personale, a cominciare proprio dai livelli alti. Dato che compito principale del dirigente è quello di promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli obiettivi aziendali attraverso quei poteri di disposizione, coordinamento e controllo di cui è investito, vien da sé che per garantire la piena efficienza delle aziende in una realtà complessa e sempre più competitiva come quella che viviamo ci sarebbe bisogno di un maggior numero di dirigenti. Purtroppo l'Italia è al quartultimo posto in Europa come percentuale sugli occupati, con **un rapporto che si attesta a 3,74 contro una media EU 27 di 6,07**".

"Inoltre, in generale l'Italia non favorisce i giovani di talento che spesso fanno carriera solo andando all'estero. Il nostro sistema produttivo perde così un ulteriore enorme

patrimonio di capacità, competenze ed energie – aggiunge Soletti – occorre una svolta radicale che punti sulla consapevolezza del fatto che sono le persone a determinare i successi e gli insuccessi. Che sono le persone valide, quelle capaci di guidare un'azienda o una struttura di essa verso il successo, a fare la differenza in un mercato competitivo. Oggi l'Italia ha bisogno di più persone di questo genere. Bisogna puntare sul merito, sull'alto apprendistato e anche su un ricambio generazionale".

"Studio, competenze e impegno devono trovare un giusto riconoscimento nelle imprese da subito, perché i dirigenti e i giovani in particolare, portano in dote energie, entusiasmo e una spinta al cambiamento: tutti elementi chiave per rilanciare il nostro sistema produttivo", aggiunge Soletti.

L'Italia, ricorda l'analisi ALDAI, rappresenta il 3,3% della produzione mondiale, è l'ottava potenza industriale del pia-

*Troppo pochi
i manager
in Italia.*

MA NELLA PENISOLA ABBONDANO I CAPI SENIOR

Paese	Manager	Manager 50-64	(%)
Croazia	57,8	27,9	48,3
Lussemburgo	6,6	3,0	45,5
Danimarca	47,8	20,2	42,3
Islanda	18,3	7,7	42,1
Norvegia	158,8	65,9	41,5
Italia	799,7	328,5	41,1
Svezia	265,6	96,3	36,3
Cipro	14,2	5,1	35,9
Rep. Ceca	260,1	92,4	35,5
Finlandia	78,2	27,7	35,4
Germania	1.701,4	598,6	35,2
Grecia	171,7	59,0	34,4
Portogallo	275,4	94,0	34,1
Ungheria	182,7	62,3	34,1
Spagna	811,8	274,6	33,8
Gran Bretagna	2.981,1	1.001,8	33,6
Olanda	550,1	184,8	33,6
EU 28	12.565,9	4.189,1	33,3
Slovenia	70,6	23,5	33,3
Lituania	112,6	36,5	32,4
Rep. Slovacca	92,7	29,4	31,7
Estonia	55,1	17,2	31,2
Bulgaria	191,5	59,7	31,2
Austria	181,8	56,3	31,0
Svizzera	350,1	106,7	30,5
Polonia	971,7	295,6	30,4
Francia	1.838,5	555,6	30,2
Belgio	405,9	119,6	29,5
Irlanda	139,6	39,2	28,1
Lettonia	74,6	20,5	27,5
Malta	16,2	4,4	27,2
Romania	210,8	55,6	26,4
Turchia	1.440,4	297,1	20,6

Fonte: elaborazione ALDAI su dati Eurostat 2012
in migliaia di unità

POCHI MANAGER NELLO STIVALE

Paese	Manager ogni 100 occupati
Gran Bretagna	10,78
Islanda	10,57
Malta	9,45
Lettonia	9,37
Estonia	9,29
Lituania	9,20
Svizzera	8,43
Belgio	8,17
Irlanda	8,14
Slovenia	8,05
Francia	7,46
Olanda	7,42
Portogallo	6,89
Norvegia	6,84
Polonia	6,34
Turchia	6,23
Bulgaria	6,19
UE a 27	6,07
Svezia	5,92
ex Jugoslavia	5,33
Repubblica Ceca	5,21
Spagna	5,01
Ungheria	4,99
Austria	4,58
Germania	4,50
Grecia	4,46
Rep. Slovacca	4,35
Croazia	4,29
Cipro	4,02
Finlandia	3,78
Italia	3,74
Lussemburgo	2,78
Romania	2,29
Danimarca	1,95

Fonte: elaborazione ALDAI su dati Eurostat

*"L'innovazione
distingue
tra un leader
ed un seguace"*

Steve Jobs

neta e la seconda in Europa dopo la Germania. Per produzione manifatturiera pro-capite è la quinta economia globale.

Steve Jobs una volta disse: "L'innovazione distingue tra un leader ed un seguace". Per essere competitivi dobbiamo mantenere le

eccellenze che abbiamo e svilupparne di nuove. Un mondo che cambia

velocemente, incessantemente proponendo sempre nuove sfide non vuole follower, ma leader. Se vogliamo competere con successo in Europa e nel mondo abbiamo bisogno di più dirigenti: preparati, giovani, con le giuste energie e l'entusiasmo che serve a vincere le nuove sfide. ■



FRANCESCO SOLETTI
Vicepresidente ALDAI

Un Patto Lombardia: + manager per rilanciare occupazione e crescita

Cinque opportunità per creare lavoro qualificato: Expo 2015, reti d'impresa, internazionalizzazione, formazione continua e politiche attive

di Franco Del Vecchio *

La collaborazione fra ALDAI, Manageritalia e le altre organizzazioni della dirigenza rappresentate da CIDA (Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità), ha posto l'occupazione al centro delle iniziative per il rilancio della Lombardia e del Paese.

L'occupazione è strettamente correlata alla competitività delle imprese e del sistema economico territoriale, come spiegato nell'articolo "Più manager per rilanciare la classifica della competitività" pubblicato in questo numero.

Romano Ambrogi, Coordinatore CIDA Lombardia e Presidente ALDAI, ha proposto e sviluppato con l'On. Valentina Aprea, Assessore Regione Lombardia all'istruzione, formazione e lavoro, un patto di collaborazione in cinque punti per sostenere la ripresa economica e produttiva lombarda.

L'analisi e le proposte sono state presentate in occasione del convegno "Un Patto Lombardia: + manager per rilanciare occupazione e crescita" organizzato lo scorso 12 novembre a Milano presso l'Auditorium Giovanni Testori della Regione Lombardia in piazza Città di Lombardia.

Romano Ambrogi aprendo il convegno ha sottolineato il senso di responsabilità del management, nei confronti delle imprese, dei collaboratori e della società, nel proporre le soluzioni basate sul taglio della spesa improduttiva, la riduzione del cuneo fiscale e le politiche attive per la ripresa dell'occupazione.

Il Coordinatore CIDA Lombardia ha presentato la proposta articolata nelle cinque opportunità per creare lavoro qualificato: Expo 2015, reti d'impresa, internazionalizzazione, formazione continua e politiche attive.

Ambrogi ha anche commentato: "Desideriamo mettere al servizio delle piccole imprese i coach per favorire l'alto apprendistato per la crescita dei giovani e promuovere i valori del rigore e del merito assicurando il trasferimento di competenze tecnologiche per l'innovazione".



SPONSOR DEL CONVEGNO



L'Assessore all'Istruzione, la Formazione e il Lavoro, On. Valentina Aprea, ha accolto con favore la proposta CIDA offrendo un'efficace collaborazione con le Parti Sociali per trarre il massimo beneficio dagli strumenti messi a disposizione dalla Regione Lombardia per favorire il lavoro,

sia dei giovani sia dei dirigenti colpiti dalla crisi, con politiche attive di supporto all'inserimento nel mercato del lavoro. Fra questi strumenti la recente Dote Unica Lavoro, presentata dal Direttore Generale dell'assessorato dott. Gianni Bocchieri, che intende offrire un efficace strumento per l'accoglienza, l'orientamento, il consolidamento delle competenze e l'inserimento nel mondo del lavoro con incentivi alle imprese: fino a 5.000 euro per i contratti di lavoro subordinato di almeno 12 mesi e massimo 10.000 euro per i



contratti a tempo indeterminato. Maggiori informazioni sulla Dote Unica Lavoro nella rubrica "Formazione".

L'Assessore ha sottolineato il valore della collaborazione con le Parti Sociali per superare la crisi che ha colpito in particolare il settore manifatturiero accelerando il processo di deindustrializzazione iniziato da alcuni decenni in

"Se si ha veramente a cuore la sorte dei più deboli bisogna puntare sui migliori"

Nicola Rossi, professore ordinario di Economia Politica presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Europa, ma che a differenza di altri Paesi europei in Italia è accompagnato dalla riduzione del terziario avanzato con effetti negativi sull'occupazione qualificata. Mentre prima della crisi l'occupazione era concentrata nelle professioni ad elevata qualificazione, adesso si occupano risorse prevalentemente nelle attività

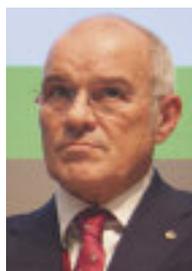
che non creano innovazione e sviluppo e questo è un problema per il futuro del Paese. I lavoratori della conoscenza in Italia sono cinque punti sotto la media europea e corriamo il rischio di perdere il treno della ripresa. Dobbiamo sostenere l'innovazione e la diffusione di competenze a favore del sistema delle piccole imprese favorendone la crescita in termini di dimensione, complessità, articolazione e facendo in modo che conoscano soprattutto i processi di arricchimento delle competenze diffuse in tutte le funzioni organizzative, dalla direzione strategica al marketing, alle relazioni commerciali, alla gestione delle risorse umane, etc. Un impegno congiunto per dare sempre più spazio alle politiche attive per il lavoro e alimentare così lo sviluppo del sistema economico e sociale del territorio lombardo.

Agli interventi di apertura del convegno è seguita la tavola rotonda alla quale hanno partecipato Giorgio Ambrogioni Presidente Federmanager e Guido Carella Presidente Manageritalia in rappresentanza delle Federazioni Nazionali dei Dirigenti Industria, Commercio e Servizi, il Vice Presidente CIDA Giorgio Germani, il Vice Direttore Confindustria Lombardia Daniele Botti e il Segretario Generale Confcommercio Lombardia Imprese per l'Italia Giovanna Mavellia.

La dichiarazione d'intenti CIDA e Regione Lombardia, indicata nel riquadro della pagina seguente, rappresenta la partenza di cinque programmi che saranno definiti nel primo semestre 2014. Il Patto con i manager rappresenta l'apertura del "cantiere" per costruire il nostro futuro; il luogo nel quale vivremo e vivranno i nostri figli.



ROMANO AMBROGI E VALENTINA APREA.



Guido Carella ha ricordato l'importanza della managerialità e la necessità di riconoscere il merito per evitare la fuga dei talenti dal Paese e ricominciare a produrre ricchezza. A tal proposito Carella ha citato l'economista Nicola Rossi, professore ordinario di Economia Politica presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" e già Deputato PD, che ha scritto: "Se si ha veramente a cuore la sorte dei più deboli bisogna puntare sui migliori", e il prof. Enrico Moretti dell'Università di Berkeley che nel suo ultimo libro "La nuova geografia del lavoro" ha scritto: "Ogni posto di lavoro manageriale ad alto contenuto tecnologico genera altri cinque posti di lavoro". Milano e la Lombardia rappresentano il territorio con le condizioni ideali per applicare le teorie del prof. Moretti e porre le basi per costruire con coraggio un modello di collaborazione tra i manager, le imprese e le istituzioni per rispondere alle reali esigenze del Paese e tornare a generare ricchezza.



Giorgio Ambrogioni ha valorizzato il ruolo sociale della dirigenza per una società più giusta, più inclusiva che contribuisca alla crescita e al benessere per tutti, per mettere poi in evidenza il fattore di criticità del sistema economico industriale. Nonostante le facilitazioni e gli incentivi le imprese non assumono, come "il cavallo che non beve nonostante si continui a portare ottima acqua". Dieci anni fa erano più di 7.000 le imprese industriali lombarde con almeno un dirigente e ora sono poco più di 6.000 e abbiamo quindi perso circa 1.000 aziende. Abbiamo tutti interesse ad arrestare tale declino favorendo la crescita delle imprese e l'affermarsi di nuova imprenditorialità. Abbiamo la necessità di creare le condizioni per lo sviluppo adeguando le infrastrutture e riducendo il carico fiscale da un lato e facendo un salto di qualità nella gestione manageriale delle imprese dall'altro. È dimostrato dai dati di Banca d'Italia, di Prometeia e di Nomisma che le imprese che innovano ed esportano sono quelle medie aziende nella quali le culture imprenditoriale e manageriale si esaltano. Abbiamo la necessità di dare fiducia alle imprese che hanno come modello di riferimento il quarto capitalismo: "Medie imprese con forte conduzione manageriale, nelle quali l'imprenditore fa l'azionista, definisce la strategia e controlla la gestione e lascia ai manager la gestione remunerandoli in base ai risultati. Facciamo partire dalla Lombardia una grande sfida culturale per la ripresa.



Giorgio Germani ha ricordato le principali proposte CIDA: rinnovo delle amministrazioni pubbliche e del sistema di valutazione rispetto ai risultati, cultura del merito e rilancio dell'Europa. Ricorda poi la necessità di una politica industriale per la crescita attraverso l'efficienza del sistema riducendo i costi improduttivi e una vera azione riformatrice per ridurre le tasse.



Daniele Botti ha accolto favorevolmente gli accordi che permettano la più ampia collaborazione possibile per favorire la competitività e l'attrattività del territorio e creare le condizioni per la ripresa. Abbiamo la necessità di contribuire con l'innovazione continua ad aumentare le produzioni più sofisticate con più alto valore aggiunto, non essendo più possibile competere sulle dinamiche di prezzo. I problemi maggiori sono negli elementi di contesto e bisogna lavorare con forte capacità d'innovazione e di internazionalizzazione favorendo l'aggregazione per aumentare il vantaggio competitivo e poter accedere alle risorse europee.



Giovanna Mavellia ritiene che intorno alla figura del manager e alle sue competenze sia possibile innescare la ripresa, facendo della crisi una opportunità per un nuovo patto fra tutti. I manager dei distretti del commercio e delle reti d'impresa rappresentano opportunità per migliorare la competitività del sistema economico imprenditoriale. Il lavoro del manager è organizzare il cantiere per costruire il nostro futuro.

■ LA DICHIARAZIONE D'INTENTI

CIDA e Regione Lombardia ritengono importante aumentare la competitività e creare concrete opportunità di lavoro in Lombardia attraverso una serie di iniziative finalizzate a rafforzare:

- la qualità della formazione per rispondere in modo efficace alle esigenze delle imprese e alle necessità di migliorare la competitività complessiva del sistema economico-produttivo lombardo;
- la conoscenza e le modalità di accesso agli strumenti di politica attiva da parte dei manager e in generale delle imprese;
- l'educazione di cittadini consapevoli e responsabili, nella prospettiva della formazione permanente per un efficace aggiornamento delle competenze;
- l'efficienza del mercato del lavoro per valorizzare il patrimonio di competenze e risorse umane a beneficio delle imprese e della collettività;
- la collaborazione attiva con le istituzioni e gli operatori incaricati dell'attuazione degli interventi di accoglienza, orientamento, consolidamento delle competenze, inserimento e avvio al lavoro;
- il livello delle tecnologie abilitanti e l'utilizzo dei servizi digitali da parte dei privati, delle imprese e della pubblica amministrazione lombarda per accelerare i processi di dematerializzazione e favorire la competitività del sistema;
- lo sviluppo delle imprese strategiche per il territorio lombardo con particolare attenzione alle imprese "High Tech" e alle start up innovative: biotecnologie, nanotecnologie, new media, con elevate prospettive di lavoro per le risorse qualificate che contribuiscono ad elevare il livello d'innovazione delle imprese nel territorio;
- l'assunzione di responsabilità, in particolare, su temi di pubblico interesse quali la competitività rispetto alle regioni europee più avanzate, lo sviluppo economico produttivo e l'impiego, che permettano di alimentare la speranza in un futuro migliore per tutti.

Concordano, per raggiungere le finalità indicate, sull'opportunità:

- a) di riferirsi al "sistema Dote Unica Regione Lombardia" quale modalità e strumento per sostenere la libera scelta delle persone, mediante l'accesso a risorse e servizi per favorire le politiche attive per il lavoro;
- b) di sostenere la formazione continua delle figure manageriali mettendo a sistema le risorse del "sistema Dote Unica Regione Lombardia" e dei Fondi di categoria per conseguire interventi strutturati e massimizzare i benefici per i soggetti interessati, le imprese e il sistema economico produttivo lombardo;
- c) di collaborare all'Expo 2015 mettendo a sistema le competenze organizzative, culturali e linguistiche dei manager nel territorio;
- d) di promuovere le reti d'impresa come modello organizzativo per favorire la competitività delle imprese e di collaborare alla formazione continua di manager in grado di promuovere, sviluppare e gestire efficacemente reti d'impresa;
- e) di favorire l'internazionalizzazione come modello strategico per assicurare la stabilità e continuità macroeconomica del sistema produttivo lombardo, collaborando all'inserimento di figure professionali e manageriali in grado di assicurare risultati alle iniziative istituzionali e alle imprese.

Le parti condividono la necessità di cooperare nella creazione e sviluppo di lavoro qualificato, come catalizzatore del miglioramento della competitività della crescita economica e in generale del lavoro.

A tal fine si intendono realizzare le seguenti attività:

- a) promozione di accordi specifici con gli enti territoriali incaricati dell'organizzazione Expo 2015 al fine di valorizzare le competenze organizzative, manageriali e di esperienze internazionali dei dirigenti nel territorio in grado di collaborare alla preparazione e gestione dell'evento;
- b) qualificazione e selezione dei manager per la promozione e sviluppo di reti d'impresa in affiancamento alle iniziative di finanziamento e alle agevolazioni finalizzate a conseguire maggiore competitività delle imprese;
- c) qualificazione e selezione dei manager per l'internazionalizzazione delle imprese che possano essere affiancati ai servizi e progetti a sostegno delle imprese con opportunità di sviluppo estero;
- d) adozione della Dote Unica Lavoro per assicurare percorsi di riqualificazione del lavoro a favore della competitività delle imprese;
- e) promozione delle politiche attive per innescare dinamiche virtuose per l'occupazione, la crescita, il riconoscimento del merito e il talento.

Innovazione e Managerialità

Intervista all'ing. Chiara Ferraris vincitrice della quarta edizione del premio

di Fabrizio Calvo*



DA SINISTRA: BAMBINA COLOMBO, CHIARA FERRARIS E MATTEO ZANETTI.

Il 13 novembre 2013, l'ing. **Chiara Ferraris** (Direttore Marketing e Comunicazione del Cotonificio Albini Spa di Albino - Bergamo) ha ricevuto il premio "Innovazione e Managerialità". Istituito nel 2010 da Federmanager Bergamo e da Confindustria Bergamo, il riconoscimento punta ad evidenziare il ruolo chiave del management nella ricerca di soluzioni innovative per favorire la crescita o gestire situazioni di crisi.

Quali sono gli aspetti distintivi dell'impresa nella quale opera?

Fondato nel 1876 ad Albino (Bergamo), il Gruppo Albini è un'impresa familiare guidata dalla quinta generazione della famiglia rappresentata da Silvio, Fabio, Andrea e Stefano Albini. Il Gruppo ha oggi otto stabilimenti dei quali cinque in Italia, con oltre 1.300 dipendenti ed è il maggior produttore europeo di tessuti per camiceria che distribuisce in oltre 80 paesi al mondo. Siamo un gruppo B2B (azienda business che si rivolge a clienti business). I nostri clienti sono i più importanti nomi della moda, total look o camiciai specializzati che utilizzano i nostri tessuti per realizzare splendide camicie.

Qual è stato l'elemento che Le ha consentito di ottenere il riconoscimento "Innovazione e Managerialità"?

Abbiamo una nuova strategia di marketing: un approccio "B2B2C" che permette di raggiungere il consumatore finale attraverso la voce dei nostri clienti.

Cioè?

Abbiamo cercato di rendere co-protagonista il tessuto in abbinamento alla camicia. In altre parole, abbiamo iniziato

PROFILO DI CHIARA FERRARIS

Laurea in Ingegneria gestionale al Politecnico di Milano, **Chiara Ferraris** è nel Gruppo Albini come Direttore Marketing e Comunicazione dal 2008. Nei quindici anni precedenti ha lavorato in Gewiss, importante azienda italiana del settore elettrotecnico.

Alla vita professionale, da alcuni anni Ferraris abbina l'impegno nella vita associativa di Federmanager Bergamo. Ex delegata orobica nel Coordinamento nazionale del Gruppo Giovani Dirigenti, dell'organismo di rappresentanza dei dirigenti di imprese industriali, dal 2010 fa anche parte del Gruppo Minerva Bergamo, l'organizzazione cui fanno capo le Donne Dirigenti iscritte a Federmanager Bergamo.

a "raccontare" il nostro contenuto di materie prime e di qualità ai nostri clienti. Li abbiamo appassionati e, attraverso di loro, abbiamo cercato di raggiungere un consumatore che sta diventando sempre più attento ai contenuti di ciò che acquista.

In concreto, quali azioni avete ideato e realizzato?

Innanzitutto abbiamo parlato di cotone. Tutti conoscono la differenza tra lana e cachemire. Pochi sanno che esistono tipologie completamente diverse di cotone. Noi, per esempio, usiamo cotone egiziano Extra Long Staple (a fibra lunga). Per fare qualche numero: ogni anno, nel mondo si producono 120 milioni di balle di cotone; di queste, solo due milioni sono Extra Long Staple e meno di 350.000 sono di cotone egiziano Giza 45 che filiamo nel nostro nuovo sito di Brescia e tessiamo a Bergamo. Basta toccare il materiale greggio per capire quanto questo cotone sia speciale.

Ebbene?

Abbiamo raccontato tutto questo ai nostri clienti. Poi, abbiamo realizzato per loro strumenti di marketing da apporre sulla singola camicia (come etichette e pendagli), in una logica di *Ingredient branding*. Inoltre, abbiamo realizzato video per "formare" il cliente (sia Business, sia Consumer) sulla vita del cotone. Il cotone è il frutto di uno splendido fiore giallo, pochi lo sanno e ancora meno sono a conoscenza del fatto che selezioniamo le singole balle di cotone con le caratteristiche tecniche più elevate per realizzare i tessuti più preziosi. Abbiamo portato questi contenuti nei negozi dei nostri clienti, per essere vicini al consumatore finale, allo scopo di valorizzare e differenziare il capo che sta acquistando. Quando un cliente vede i nostri video e, soprattutto, tocca il Giza 45, sceglie in modo consapevole.

E quali strumenti avete usato, oltre all'ingredient branding e ai video?

Abbiamo sfruttato i canali digitali, i social media, per creare customer engagement e stimolare l'attenzione dei nostri clienti verso i nostri brand. Inoltre, abbiamo creato vetrine ed eventi nei negozi per far toccare con mano la qualità della materia prima. Mi creda: l'effetto "touch" di un bel cotone è un'esperienza indimenticabile.

In un settore estremamente competitivo siamo riusciti a spostare l'attenzione su elementi diversi dal prezzo.

Ha funzionato?

È stato un percorso durato qualche anno. All'inizio abbiamo dovuto trovare clienti più disponibili ad accettare la coesistenza con un altro marchio. Bisognava far capire che sarebbe stata una relazione "win-win". Mano a mano, sono stati i clienti stessi a chiederci materiale, brochure, video e attività di formazione. Abbiamo creato, all'interno del marketing, un nuovo profilo di "training manager" e lo abbiamo reso disponibile ai nostri clienti per formare le loro rispettive forze-vendita. Quindi sì, direi che sta funzionando. Anche perché stiamo reggendo in un contesto tessile italiano molto difficile.

Doppia soddisfazione, dunque?

Esatto. Specialmente quando alcuni iconici brand della moda ci chiedono di "raccontare una storia insieme" all'interno dei loro negozi. ■

* Ufficio Stampa Federmanager Bergamo

I VINCITORI DELLE TRE PRECEDENTI EDIZIONI DEL PREMIO

La prima edizione del Premio "Innovazione e Managerialità" se l'aggiudicò, nel 2010, **Patrizia Bonometti**, Direttore Risorse Umane di TenarisDalmine, team leader del "Piano sociale" attivato per la gestione delle problematiche produttive e occupazionali della multinazionale siderurgica.

Nella seconda edizione, l'anno dopo, venne premiato **Ernesto Sironi**, Vice Presidente Industrial Operations and R&D della N&W Global Vending di Valbrembo (BG), responsabile del Piano per il trasferimento, dalla Danimarca all'Italia, della produzione di una gamma di macchine automatiche e semiautomatiche per il caffè e bevande calde.

Vincitore della terza edizione del Premio, lo scorso anno, **Ermanno Frigeni**, Direttore Risorse Umane & Affari Generali di Nolangroup, per il modo in cui l'azienda di Brembate di Sopra (BG), leader nella produzione di caschi da moto di fascia alta e medio-alta, ha deciso di rispondere all'elasticità del mercato adottando un modello gestionale caratterizzato da una flessibilità condivisa, che ha tenuto in grande considerazione le esigenze del personale. In particolare di quello femminile.



**DA
OCULUS
HO
VISTO
LA
DIFFERENZA**

SCONTI

40% SU LENTI E MONTATURE

20% SU MONTATURE FIRMATE

30% SU OCCHIALI DA SOLE

30% SU LENTI A CONTATTO

10% SU LENTI A CONTATTO USA E GETTA

20% SU LIQUIDI PER LENTI A CONTATTO

10% SU ACCESSORI DI OTTICA

Gli sconti Oculus sono validi per i Dirigenti dell'ALDAI, i loro familiari e i dipendenti.



Via S. Paolo, 1 ang. C.so V. Emanuele - Milano
1° PIANO - Tel. 02874192/72001396
ORARI: 10,00 - 14,00 / 15,00 - 19,00
LUNEDI: 15,00 - 19,00

Una riunione di Consiglio per il rinnovo contrattuale

di Giuseppe Colombi * e Francesco Soletti **

I tempi tecnici di preparazione della rivista ci portano a dare conto con un certo ritardo della giornata di sabato 16 novembre 2013, quando il Consiglio Direttivo di ALDAI, nell'occasione aperto alla partecipazione dei membri delle RSA, si è riunito per valutare lo stato delle trattative di rinnovo contrattuale.

Da circa un anno ALDAI, attraverso la sua Commissione Sindacale e Lavoro, ha lavorato per identificare e sviluppare i contenuti considerati prioritari in vista del rinnovo: nel corso di molte riunioni il dibattito, allargato a tutti i colleghi interessati a partecipare, ha identificato le sue priorità in:

- Rafforzamento del ruolo del dirigente e della funzione delle RSA.
- Adeguamento di un modello retributivo risultato penalizzante, attraverso la manutenzione dei due trattamenti minimi di garanzia esistenti e l'introduzione di un terzo livello di garanzia a 10-12 anni di anzianità aziendale.
- Valorizzazione delle tutele contrattuali attraverso il mantenimento dell'arbitrato, messo in discussione da recenti vicende, con il rigetto di un modello contrattuale che, in nome di una supposta "modernità", consenta alla parte datoriale di evitare la prevista conciliazione presso apposite commissioni, quantificando soltanto un limitato indennizzo all'uscita.
- Recisa opposizione a qualunque ipotesi di deroghe al contratto nazionale.
- Contrarietà all'aumento della contribuzione a carico del dirigente a favore degli enti collaterali.
- Attenzione alle protezioni per i colleghi in possibile uscita attraverso la manutenzione del GSR-Fasi e l'introduzione di un "Contratto di ricollocazione" che responsabilizzi la parte datoriale nella ricollocazione dei dirigenti in uscita.
- Solidarietà tra colleghi in servizio, inoccupati ed in quietanza attraverso il mantenimento del Fasi ed il miglioramento di alcuni trattamenti dedicati ai colleghi in maggiore difficoltà (p. es. superstiti e inabili).

Nell'ambito della Commissione abbiamo lavorato con passione e larga condivisione di valutazioni, temi e priorità ma più difficile è risultata poi la "navigazione in mare aperto": veniamo da due rinnovi contrattuali che la categoria nel suo insieme ha inevitabilmente considerato poco soddisfacenti, e rimane diffusa l'urgenza di recuperare il tempo perduto. Così non si può certo dire, ma forse nemmeno si dovrebbe pretendere, che il Consiglio Nazionale di Federmanager di luglio, che aveva l'obiettivo di definire la piattaforma di rinnovo contrattuale, abbia fatto propri tutti i contenuti da noi proposti: non risulta accolta la proposta del terzo livello di garanzia e non è stata introdotta la richiesta diretta del



"contratto di ricollocazione", che poteva costituire un elemento davvero innovativo e responsabilizzante in questi momenti di crisi economica.

Abbiamo tuttavia la sensazione che ALDAI abbia giocato fino in fondo il proprio ruolo propulsivo rispetto ad un sindacato nazionale che vive, come tutte le organizzazioni analoghe, un momento storico non facile, con i problemi di identità che si possono ben comprendere. E nella percezione di molti colleghi anche i temi da noi proposti, e apparentemente non accolti formalmente, permangono nello sfondo e lasciano intravedere importanti possibilità di recupero e sviluppo. ALDAI dunque avrebbe apportato un contributo importante alla prossima negoziazione.

Questo hanno confermato gli interventi al nostro Consiglio del 16 novembre 2013: è stata sottolineata l'importanza della nostra difesa dell'arbitrato, respingendo modelli contrattuali recenti (Fiat) che indeboliscono le tutele.

Altri colleghi si sono soffermati sull'importanza di non accettare deroghe al contratto nazionale, nella convinzione che abbia senso una negoziazione aziendale solo per specifiche tematiche migliorative.

Ancora, ci si è soffermati sul sostegno al GSR-Fasi che potrà venire rinvigorito con parte dei fondi ex-Fipdai e che va mantenuto come strumento di solidarietà intergenerazionale verso i colleghi disoccupati, cercando inoltre di renderlo efficace nell'azione di rioccupabilità.

Nel corso dell'anno trascorso la nostra Commissione si era sforzata di "quantificare" le varie voci onerose del contratto, dato che i precedenti rinnovi avevano sostanzialmente ridotto la protezione del potere d'acquisto del salario contrattuale: dai colleghi in servizio è giunto un forte richiamo a tutto il sindacato nel suo insieme su questo tema.

I tempi del rinnovo hanno costituito un altro tema di intensa discussione: la parte datoriale avrebbe espresso la propensione ad attendere gli sviluppi di un contenzioso tra Comunità Europea e Governo italiano sul tema della mobilità da estendere per legge anche ai dirigenti.

In ogni caso ALDAI è particolarmente attiva nel perseguire la continuità senza dilazioni delle trattative: la nostra dele-

gazione è riuscita ad ottenere date certe per le molte negoziazioni collaterali sugli istituti, propedeutiche alla finalizzazione del contratto.

Un'altra tematica incombente sul rinnovo è costituita dalle cosiddette "quote di servizio", ovvero da contributi che la Federazione ottiene da Confindustria sulla base di accordi venuti a scadenza con la fine del 2013: evitare la concomitanza tra la rinegoziazione di queste quote ed il rinnovo contrattuale era un obiettivo largamente sottolineato da ALDAI, per ragioni di trasparenza, correttezza ed anche di opportunità negoziale. E possiamo confermare che direttamente dal Presidente federale Ambrogioni sono venute rassicurazioni molto forti in questo senso.

Si segnala poi che il bilancio federale del 2014 è stato approvato dal successivo Consiglio Nazionale dei giorni 29 e 30 novembre 2013 senza considerare di ricevere da Confindustria nel corso del 2014 le citate "quote di servizio" e questa ci sembra una buona decisione.

Oggi non è dato sapere se la priorità temporale nella definizione di questi temi implichi un possibile slittamento nel rinnovo contrattuale: occorre tuttavia rilevare che se il trascorrere di qualche mese coincidesse con la tanto auspicata ripresa economica, questo non potrebbe che giovare ad una trattativa resa più complicata dalle presenti condizioni dell'economia.

Nel corso del dibattito si è anche parlato del coinvolgimento dei quadri apicali nei nostri istituti contrattuali, utile per la loro sostenibilità a lungo termine.

In alcuni ambienti si è rilevata una minore propensione al-

la nomina di nuovi dirigenti, mentre si corrispondono retribuzioni anche superiori ai nostri minimi contrattuali a quadri apicali, che si costituirebbero di fatto come "dirigenti non nominati".

A questo proposito è stata ancora una volta portata ad esempio una semplice frase del contratto dei dirigenti del commercio (Manageritalia), che recita più o meno così:

"La retribuzione globale del dirigente non potrà essere inferiore alla retribuzione del quadro o dell'impiegato meglio retribuito appartenente alla stessa azienda..."

Ci si rende conto come questa formulazione, se estesa al nostro contratto, potrebbe evitare le difficoltà che stiamo vivendo.

Talvolta possono esistere soluzioni semplici a grandi problemi: si tratta di avere l'intelligenza di individuarle e la volontà di applicarle, non occorre altro.

Dedichiamo poche parole finali al nostro dibattito: ALDAI ha discusso in modo davvero ampio e democratico, affrontando tutte le questioni con serietà e senza troppi diplomatismi e reticenze.

Ci sembra già un risultato significativo, ottenuto con tanto lavoro da parte di molti, non senza fatica e con qualche confronto non proprio leggiadro.

Siamo all'inizio di un itinerario che si svilupperà nel prossimo futuro e che, se percorso con determinazione, potrà garantire risultati ragionevolmente soddisfacenti per tutti. ■

* Presidente Commissione Sindacale e Lavoro ALDAI

** Vice Presidente ALDAI

STUDIO DENTISTICO Sorriso & Salute

Direttore Sanitario
Giuseppe Dott. Caputo

Via Gaslini, 1
20090 Monza
Tel. 039 2022 489 - 039 6320 951
Fax 039 2022 489

La struttura odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:
Lun-Mar-Mer-Gio-Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.30

www.sorrisoesalute.it

In ambulatorio si eseguono i seguenti trattamenti nel pieno rispetto delle norme igienico-sanitarie:

- Prevenzione e igiene
- Implantologia
- Protesi (fissa, su impianti e mobile)
- Chirurgia ossea ricostruttiva
- Chirurgia orale
- Ortodonzia infantile e dell'adulto
- Odontoiatria infantile

Struttura Odontoiatrica di riferimento



Lo Studio aderisce al Progetto Prevenzione malattie sistemiche e trattamento dell'edentulia con protesi dentarie fisse/mobili e con costi interamente a carico del Fondo.


ANIMP

 ASSOCIAZIONE NAZIONALE DI
 IMPIANTISTICA INDUSTRIALE

CORSO PROFESSIONALE SUL PROJECT MANAGEMENT SECONDO LA METODOLOGIA IPMA (IPMA COMPETENCE BASELINE)

A cura di ANIMP-OICE in collaborazione con IPMA Italy

Milano, (1° modulo) 6-7-8 febbraio 2014 e (2° modulo) 20-21-22 febbraio 2014

Il corso è destinato a persone che operano nei settori industriali, nei servizi e negli enti pubblici (quali manifatturiero, telecomunicazioni, informatico, impiantistico, infrastrutture, banche, assicurazioni, sanità, pubblica amministrazione, ...) e che hanno qualche conoscenza dei concetti su cui si fonda la "Gestione per Progetto" acquisita tramite lo studio teorico e/o la partecipazione attiva, operando, all'interno di team di lavoro, alla realizzazione di un progetto.

IL CONTROLLO OPERATIVO DI PROGETTO: PIANIFICAZIONE E CONTROLLO TEMPI E COSTI

A cura di ANIMP-OICE

Milano, 12-13 febbraio 2014

Il corso è rivolto a coloro che nell'ambito dei progetti operano prevalentemente per commessa, quali: Project Manager, Construction Manager, Planner, Project Cost Controller, Project Engineer, Responsabili funzionali, Team di progetto operanti nell'ambito di società di ingegneria, impiantistica e costruzioni, con alcuni anni di esperienza.

Durante il corso sarà chiesto ai partecipanti di presentare casi di propria esperienza diretta, che saranno discussi in una tavola rotonda.

L'IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO E GESTIONALE SECONDO IL D.LGS. 231/01

Focus su sicurezza e collegamenti con OHSAS 18001

Milano, 18-19 febbraio 2014

Il corso si rivolge specificamente a imprenditori e dirigenti apicali, ma anche a responsabili amministrativi e responsabili della compliance aziendale, con il fine di metterli in grado di valutare i rischi ai quali la loro azienda è particolarmente esposta, anche tramite una esercitazione di risk analysis incentrata sulla propria realtà aziendale. Nel secondo modulo invece è prevista una esercitazione sul ruolo dell'Organismo di Vigilanza, con rilevazione e scrittura di non conformità.

Per ulteriori informazioni o per ricevere il depliant informativo del corso rivolgersi alla Segreteria Corsi ANIMP (Manuela Corbetta) dalle ore 9.00 alle ore 13.00 – tel. 02/67100740 – fax 02/67071785 e-mail manuela.corbetta@animp.it, oppure consultare il sito www.animp.it alla voce CORSI

Comunichiamo che, su nostra richiesta, la Direzione ANIMP ci ha confermato che ai Soci ALDAI che si iscriveranno ai corsi promossi dall'ANIMP a titolo individuale verranno concesse le stesse agevolazioni praticate ai loro iscritti.

Hot mail con il nostro esperto INPS

di Salvatore Martorelli

COLLABORAZIONE OCCASIONALE GRATUITA

Sono un socio in pensione e mi capita che in questo momento io debba aiutare mio fratello svolgendo dei semplici lavori d'ufficio e "consulente particolare" inerenti la sua piccola azienda di autoriparazioni (tre addetti in totale). Il tutto si tradurrebbe in un impegno settimanale di circa 5/6 ore, non di più, che io vorrei prestare a titolo puramente gratuito... al massimo potrei accettare un trattamento di favore sulle riparazioni della mia auto. Mi sono informato da varie fonti circa la ipotetica necessità e/o possibilità di regolarizzare a tutti gli effetti (INPS - INAIL - IRPEF etc.) questa mia prestazione ma le risposte sono diverse, ad esempio: sottoscrivere un contratto per lavoro occasionale, voucher INPS, con complesse comunicazioni che si renderebbero necessarie nei confronti di tali enti. Le chiedo se è possibile aiutare mio fratello per poche ore settimanali in modo gratuito. Nonostante io abbia lavorato molti anni come dirigente industriale, davanti a queste cose mi sento un ingenuo e rimango letteralmente esterrefatto. È per questo che confido su un Suo autorevole parere in merito, al quale mi riferirò con sicurezza e serenità.

*La questione da Lei posta circa la gratuità del rapporto di lavoro tra familiari è uno di quegli argomenti sui quali da sempre c'è stata incertezza e ciò giustifica le informazioni diverse che Lei ha acquisito da più fonti. Tale incertezza è stata, però, in via definitiva risolta dopo l'emanazione da parte del Ministero del Lavoro di una recentissima e specifica circolare sull'argomento (è la n. 10478 del 10 giugno 2013). Il citato Ministero ha fornito indicazioni tecniche sui comportamenti che i propri ispettori devono tenere in tema di lavoro meramente occasionale dei familiari (ditte individuali e società) nei settori del commercio e dell'artigianato. Il Ministero fissa in 90 giorni nel corso dell'anno il limite temporale massimo della **collaborazione occasionale gratuita**. Nel caso di superamento dei 90 giorni, il limite quantitativo è comunque rispettato anche quando l'attività resa dal familiare si svolga soltanto per qualche ora al giorno, fermo restando il tetto massimo delle 720 ore annue. È ovvio che il mancato rispetto di tale parametro quantitativo dovrà essere dimostrato dal personale ispettivo mediante l'acquisizione di documenti e testimonianze. In loro assenza non c'è prova dell'avvenuto superamento dei 90 giorni o delle 720 ore annuali.*

LA PENSIONE DI VECCHIAIA A 67 ANNI?

Lavoro dal 1978 anno in cui sono partito per il militare. Ho necessità di alcuni chiarimenti. Come noterà dal mio estratto Inps pur avendo superato i 20 anni di contributi ho dei 'buchi' dovuti a periodi in cui ho lavorato come consulente quando ancora non esisteva la gestione separata (ho solo poche decine di euro in questa contribuzione). Desidererei in primis avere conferma che potrò raggiungere solo la pensione di vecchiaia a 67 anni (sperando che il limite non avanzi ancora). Inoltre, poiché ho interrotto il mio rapporto da dirigente il 15 ottobre 2013, mi domando se un inquadramento come co.co.pro o partita IVA potrebbe essere la soluzione migliore per la prosecuzione dei contributi data l'oggettiva difficoltà ad essere riassunto come dirigente. Ciò che non mi è chiaro è poi se e come potere ricongiungere i periodi contributivi in modo da ottenere un'unica pensione e se esiste un periodo minimo di contribuzione per fare valere anche questa Gestione Separata. Per completezza di informazione aggiungo che percepisco anche una pensione indiretta da parte della mia defunta moglie.

Ho visionato il Suo estratto conto e Le confermo che la Sua sarà una pensione di vecchiaia, per la quale ha già raggiunto il requisito contributivo, che Le sarà riconosciuta dal mese successivo a quello nel quale compirà i 67 anni e 8 mesi di età ovvero dal 1° luglio del 2026. Il numero dei contributi accreditati in suo favore non Le consente di "puntare" alla pensione anticipata che, anche se continuasse a versare come dipendente, avrebbe una decorrenza assai posteriore.

A questo punto la scelta di lavorare come "para subordinato" o come professionista con partita IVA non modifica le Sue prospettive di pensione. Tenga, inoltre, presente che i contributi versati alla Gestione Separata Le daranno comunque diritto, alla stessa età indicata per la pensione di vecchiaia, ad una prestazione aggiuntiva (la cosiddetta "pensione supplementare") anche se avesse in questa gestione meno dei cinque anni previsti.

Un concerto... da film!

IL TEATRO DAL VERME DI MILANO
LA SERA DEL CONCERTO ALDAI.



Quest'anno il tradizionale Concerto d'Autunno, su idea di Rosanna Re, da sempre referente artistica della manifestazione, ha avuto un programma dedicato alla musica del grande schermo. Un'idea nuova e affascinante che ha riscosso subito il consenso dei nostri associati. Infatti, già dopo pochi giorni dall'annuncio dell'evento, la risposta è stata di tale portata da rendere necessaria la realizzazione del concerto non più nella consueta Aula Magna dell'Università degli Studi, ma nel ben più capiente Teatro Dal Verme. Il forte interesse per il programma, composto con alcune fra le più suggestive colonne sonore, italiane nella prima parte e americane nella seconda, ha fatto sì che, già a settembre, le adesioni fossero più che raddoppiate rispetto a quelle degli scorsi anni.

Martedì 29 ottobre 2013, i 1.500 dirigenti prenotati sono stati accolti nella storica sede dei Pomeriggi Musicali e hanno messo alla prova, con un ascolto attento e partecipe, l'Orchestra Classica di Alessandria, diretta dal Maestro Lui-



gi Giachino che ha curato anche gli arrangiamenti. L'impressività e il potere evocativo dei grandi temi in programma, abbinati alle relative proiezioni e magistralmente introdotti dallo stesso Giachino, che da oltre vent'anni si dedica all'argomento, hanno polarizzato l'attenzione generale con momenti davvero entusiasmanti. Saper eseguire con proprietà sia il repertorio colto sia quello filmico è una dote rara in quanto la formazione musicale accademica lega a un rigore interpretativo che non sempre si accorda con il





IL SOPRANO LUCIA SCILIPOTI.

L'ORCHESTRA CLASSICA DI ALESSANDRIA
DIRETTA DAL MAESTRO LUIGI GIACHINO.

mood della musica schermica. L'Orchestra Classica di Alessandria, fra le poche compagini italiane con una lunga esperienza *cross-style*, ha saputo muoversi con molta abilità, esprimendo al meglio tutte le sfaccettature dell'ambiente musicale cinematografico. Particolarmente significativi: *La vita è bella*, *Nuovo Cinema Paradiso* – in cui il pianoforte di Rosanna Re ha brillato di luce particolare –, *Malafemmina* – affidata all'ottimo soprano Lucia Scilipoti –, *C'era una volta in America* con lo stesso Giachino al pianoforte. E ancora, in ambito americano, *Via col vento*, *Moon River* e *Star Wars* dove gli ottoni dell'Orchestra Classica sono stati eccezionalmente incisivi. Davvero una "grande occasione" e un grande successo, minuziosamente organizzato ed eseguito: un bel momento d'incontro tra favore del pubblico e della critica, una volta tanto in perfetto accordo.



ROSANNA RE CON LUIGI GIACHINO (A SINISTRA) E CON ROMANO AMBROGI.



A tutta la struttura ALDAI e, in particolare, a Michela Bietti, Gabriella Canuti, Laura De Bella e Chiara Tiraboschi un sentito ringraziamento per l'intenso lavoro svolto e la freddezza dimostrata nei momenti caldi della gestione dell'evento, quando tra e-mail, fax e telefonate non era facile raccapazzarsi. Un ringraziamento al Magnifico Rettore dell'Università degli Studi di Milano e al Capo Ufficio Coordinamento Servizi Generali per la sensibilità e la generosa disponibilità al concederci l'uso dell'Aula Magna, anche per un'eventuale ripetizione della manifestazione, qualora si fosse optato per due serate.

Infine un grazie di cuore a quanti hanno partecipato allo spettacolo. A questa piacevole parentesi di serenità che, siamo certi, ha posto per qualche ora in oblio le non poche difficoltà che quotidianamente ci assillano.

Il Coordinatore del Concerto d'Autunno
avv. AGOSTINO D'ARCO
Consigliere ALDAI

Servizio fotografico:

VRS Foto di Roberto Valenti - roberto.valenti@vrsfoto.com

Kandinsky... e l'intimo globale

di Alberto Cantoni

Quando una persona nasce con una "ossessione", la sua vita si svolge attorno ad essa. Tutti abbiamo questa ossessione anche se spesso non riusciamo ad identificarla e nel tempo la modifichiamo con la volontà e l'esperienza. Così ognuno di noi diventa se stesso senza potersi riconoscere, sorpreso di essere in ogni momento diverso e sempre uguale. Straordinario è stato Pirandello a raccontarci questa esperienza multiforme e straordinario è stato Kandinsky, con le parole e con la pittura, a mostrarci che si può essere nati per la composizione pura e ad essa rimanere devoti fino alla fine, con un profondo e continuo turbamento dell'essere se stesso, del trovare una ragione al pensiero e allo spirito. Pittura, musica, filosofia, scienza... sempre arte e solo essenza di sé e del proprio essere nel profondo dell'intimo globale. Ognuno di noi, necessariamente, vive nel proprio tempo: a Kandinsky è accaduto di vivere, in tempi di devastante sconvolgimento socio-politico, diversi "momenti" creativi che segnano nel profondo la sua costante ricerca di un coerente e intimo impulso a creare.

La Russia degli anni e degli studi giovanili (1866-1896), lontani in apparenza dalla pittura come vocazione, ma profondamente segnati dal senso del colore e della forma, lo spinge alla decisione non improvvisa di abbandonare la strada accademica e lo conduce nella Monaco del Blaue Reiter (1911-1914), ove lavora ed incontra le più diverse personalità della pittura russa e tedesca, in confronto continuo con le più diversificate esperienze e ragioni di fare arte (la ricerca essenziale di Klee, la deformazione della forma, la testimonianza sociale della pittura di Grosz, Beckmann e Dix e la ricostruzione sonora di Schoenberg).

Il passato accademico, mai sopi-



VASSILY KANDINSKY, "SWINGING", 1925.



VASSILY KANDINSKY, "IMPROVISATION 31 (SEA BATTLE)", 1913.

to, ritorna di forza nella sua vita e non a caso nel 1910 alle soglie dell'astrazione intesa come "estrazione" il pittore Kandinsky pubblica un libro non di pittura e di tecnica artistica, ma *Über das Geistige in der Kunst* (Dello spirituale nell'arte), vero e proprio messaggio mistico di una fede e di un rinnovamento personale che trova nella riflessione del sé e nell'arte la sua rappresentazione. Riflettendo su forme e colori non appare per nulla oscuro come il suo modello di immanente figurazione sia prossimo e naturalmente legato alle immagini di Marc e di Macke, ai cavalli blu, alle foreste fosche e alle sequenze alterate che non solo nel Blaue Reiter, ma anche nei Fauves, nel contemporaneo e diversissimo Munch (1863-1944) ed in Rouault si pongono allo sguardo dell'angosciata storia occi-

dentale. La Grande Guerra lo costringe al rientro nella Russia della Rivoluzione e della mai condivisa visione politica e ideologica dell'arte, visione cieca e costrittiva che non sarebbe purtroppo rimasta confinata al solo Est europeo, ma riprodotta, in diverse forme, in tutte le devastanti dittature occidentali. In tali anni di dura considerazione su se stesso come pittore, Kandinsky consolida le basi della sua ricerca per creare una "immagine" totalmente astratta che porti in sé forme e colori, quasi a voler testimoniare che una linea non rappresenta un segno geometrico, ma solo l'aspirazione all'infinita continuità del volere creativo.

Il ritorno a Weimar, nella Germania del Bauhaus (1922-1933), apre a Kandinsky la possibilità di fare arte totale in un ambiente che non era di sola pittura, ma di rigore innovativo delle forme costruttive. Klee e Kandinsky sostengono le lezioni di pittura con lo studio delle proporzioni, dei colori primari e delle sintesi cromatiche, delle immagini, delle relazioni spazio-forma e forma-colore e delle forme in sé. Si realizza così

quella reciproca e costante relazione fra i due grandissimi artisti che porterà a risultati irraggiungibili per tutto il tempo a venire. Se di arte astratta si può parlare, Klee e Kandinsky hanno di essa tutto detto e dipinto, facendo forma con l'astrazione e astrazione con il colore e la forma rigorosa e immaginaria. Arte fuori dal tempo e dallo spazio, ma profondamente inserita nell'intimo della persona che crea. Si parla spesso della relazione esistente fra il colore e il suono; in Kandinsky siamo proprio sulla strada giusta, perché musica, immagine e colore formano in lui un tratto personalissimo e di totale coinvolgimento che non lascia spazio a separazioni accademiche. Così al suo nome di pittore la critica internazionale associa non a caso quello di Scriabin (1872-1915), che per origine, cultura ed approfondimento del colore a lui si accosta. Non mi permetto di esporre una considerazione su Scriabin come musicista e percettore del colore, perché l'associazione fra colore e suono è del tutto personale ed irripetibile, ma la illuminante astrazione di Kandinsky e l'assoluta ricchezza di immaginazione delle sue opere molto più richiamano alla mente, a mio parere, la mirabile fantasia e creatività musicale di Maderna che non la offuscata e densa sonorità di Scriabin.

Una seconda e più importante lezione di arte totale Kandinsky la presenta nel suo secondo volume che ha fatto storia. Leggiamo nella premessa di Adelphi: "Fra tutti i grandi pittori del '900 Kandinsky è quello che forse più di ogni altro ha sentito l'esigenza di dare una formulazione teorica ai risultati delle proprie ricerche e di allargarne il significato toccando tutti i piani dell'esistenza. *Punto, linea, superficie* si presenta come un'opera più fredda e tecnica, ma in realtà è l'espressione più articolata, matura e sorprendente del *pensiero* di Kandinsky... Con estremo radicalismo Kandinsky dichiarava allora di voler fondare una scienza dell'arte... Ma ciò che oggi colpisce nel libro è innanzitutto l'abbozzo di una metafisica della forma, ben più che il progetto di una scienza esatta. Per Kandinsky la forma, in ogni sua specie – naturale e artificiale –, è manifestazione significativa di una realtà, è tensione di forze e solo in rapporto al suo sottofondo invisibile può essere compresa. È chiaro che, con ciò, viene abbandonato irrimediabilmente il recinto dell'estetica: si entra invece in un regno diverso, dove ogni forma diventa un essere vivente – e in questo regno Kandinsky ci introduce come un raddomante che rintraccia e traduce continuamente l'uno nell'altro, con la sua inquietante sensibilità estetica, segni sonori, grafici, cromatici".

Si potrebbe dire che la sua concezione dell'arte porta nella pittura quella lucidissima analisi e coscienza della vita che Kafka, negli stessi anni, ha presentato con la sua parola. Con la scelta di trasferirsi a Parigi (1934-1944) Kandinsky non solo abbandona, purtroppo inutilmente, la dominazione nazista che impediva l'arte libera e creatrice, ma trova la concentrazione e la visione di una sintesi immaginaria della sua opera di cosciente e rigoroso teorico della forma-colore, in realtà di un artista dalla dirompente fantasia ed armonia di ogni parte nel tutto del suo intimo creativo. Dalla storia egli ha preso la coscienza di sé, ha elaborato e variato la sua necessità creatrice secondo la sua sensibilità di uomo del suo tempo – russo in una Europa dalle multiformi rappresentazioni –, ha studiato e vissuto senza subirne costrizione le più diverse tendenze dell'arte ed infine ha scritto con la penna e con il pennello quanto ha sentito vero per sé. ■

GRUPPO CULTURA ALDAI

VISITE D'ARTE

Il Gruppo Cultura ALDAI organizza un incontro preparatorio alla visita della mostra di Kandinsky a Palazzo Reale. L'incontro sarà coordinato da **Alberto Cantoni** che ci farà vivere le difficoltà artistiche di un pittore tra i più grandi, non solo della sua epoca, che si pone all'apice dell'arte di tutti i tempi. Come di consueto all'incontro preparatorio seguirà la visita alla mostra.

L'incontro preparatorio si terrà in ALDAI
giovedì 13 febbraio 2014 alle ore 17.00
sala Viscontea - via Larga 31 - Milano

Seguirà la visita alla Mostra

"VASSILY KANDINSKY"

Nei mesi di febbraio e marzo 2014 **Mario Conti** proporrà l'abituale serie di visite guidate, con la consueta formula, per gruppi di massimo 25 persone, nelle seguenti date:

martedì 18 febbraio 2014 - ore 15,05
mercoledì 26 febbraio 2014 - ore 11,15
giovedì 27 febbraio 2014 - ore 19,05
mercoledì 5 marzo 2014 - ore 16,05

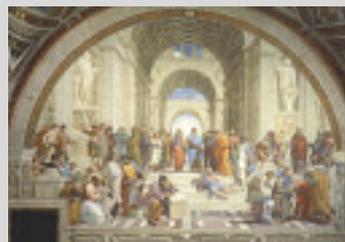
Le prenotazioni si effettuano, come di consueto, via e-mail all'indirizzo: contiv@fastwebnet.it oppure con SMS al numero 335/1419481.

GRUPPO CULTURA ALDAI

SCIENZA / FISICA

Il Gruppo Cultura ALDAI, con l'obiettivo di iniziare nuovi percorsi che attirino l'interesse dei soci, presenta il film

VALE PHILOSOPHIA



che riprende i temi principali della Filosofia come sono stati vissuti in una serie di incontri tenuti presso il Circolo Filologico. Si tratta di una rapida escursione sulle problematiche sollevate dai principali filosofi di tutti i tempi e magistralmente sintetizzate con la collaborazione di cattedratici attuali.

L'incontro si terrà in ALDAI il **19 febbraio 2014 - ore 18** e vuole essere considerato un momento propedeutico dal quale partire per altri incontri.

MODALITÀ DI PRENOTAZIONE

Gli interessati possono prenotarsi **online** attraverso il sito www.aldai.it, sezione "**ALDAI Eventi**", selezionando dal calendario la data interessata e compilando gli appositi spazi alla voce "**iscriviti**". Le date pubblicate potrebbero variare successivamente alla stampa della rivista; invitiamo pertanto i lettori a prendere visione delle periodiche newsletter e del sito per dettagli e conferma degli incontri. Per chi non avesse la possibilità di effettuare la prenotazione online è possibile inviare un fax al numero 02/5830.7557 indicando nell'oggetto "**Vassily Kandinsky**" oppure "**Filosofia Scienza Teologia**".

Il 20 febbraio presentazione del libro nella sede ALDAI a Milano I vent'anni d'oro dell'idroelettrico italiano

di Fabio Pansa Cedronio



L'Italia è da sempre un paese importatore di materie prime per l'energia, come petrolio e gas, presenti solo in quantità modeste nella Penisola. Ma c'è un comparto in cui anche il nostro Paese vanta una solida tradizione produttiva che sfrutta come fonte di energia l'acqua, presente in abbondanza nello Stivale: l'idroelettrico.

A ripercorrere l'epopea dell'idroelettrico italiano è il volume "Un ventennio d'oro dell'ingegneria idromeccanica italiana", che sullo sfondo storico del periodo che va dai primi anni '70 a metà degli anni '90, raccoglie alcune storie di esperienze tecnico/professionali di protagonisti di quell'ingegneria, tra i quali diversi soci ALDAI, raccordate tra loro da Bruno Lazzaro e Livio Magri. Il "ventennio d'oro" è appunto quello che ha visto la nascita e lo sviluppo della società di ingegneria Hydroart-Riva/Hydroart, unione consortile dei grandi costruttori italiani dell'epoca: Ansaldo, Riva e Tosi, avvenuto in concomitanza con il lancio del programma ENEL per realizzare grandi impianti di pompaggio ed accumulazione e di una fortissima richiesta di energia idroelettrica da parte dei mercati internazionali.

Notevoli le realizzazioni di quel periodo: in Italia, dove alcuni impianti costituiscono tuttora dei record mondiali insuperati, basti pensare per esempio ai 1000 MW degli otto gruppi di pompe-turbine multistadio reversibili dell'impianto di Chiotas; e all'estero, con numerosi successi impiantistici, specie nei Paesi dell'America Latina, Brasile in testa, ottenuti tramite il Gruppo di Industrie Elettromeccaniche italiano "GIE". La società ed i suoi tecnici hanno inoltre lasciato un grande patrimonio di conoscenze tecniche e scientifiche, come testimonia la mole di pubblicazioni sulla ricerca sperimentale idraulica sviluppatasi in quegli anni grazie al lavoro svolto nei due laboratori d'eccellenza, a Milano ed a Legnano, e a felici momenti di collaborazione con altri Enti o Dipartimenti di ricerca, quali l'ENEL CRIS e il Poli-



BRUNO LAZZARO.



LIVIO MAGRI.



tecnico di Milano, le Università di Genova, Padova, Bologna e altre ancora. L'avventura italiana termina nel '95-'96 con l'acquisizione di un'importante commessa negli Stati Uniti: il rifacimento di undici gruppi di turbine Kaplan dell'impianto di Rocky Reach per un totale di 1.280 MW, successo che tuttavia è coinciso con il completo assorbimento della società nel gruppo multinazionale tedesco VOITH. ■

Il libro sarà presentato il 20 febbraio prossimo, presso la sede ALDAI, nell'incontro "Prospettive dell'idroelettrico italiano". Sono previsti gli interventi del Presidente ALDAI e degli autori. La relazione sulle prospettive dell'idroelettrico sarà tenuta dall'ing. Sergio Adami di ENEL. Interverranno poi alcuni protagonisti, come l'ing. Francesco Corbellini (già Presidente ENEL ed A.D. del GIE), l'ing. Roberto Lauro (già A.D. dell'Hydroart) e l'ing. Guido Ucelli (già V.P. della Riva-Hydroart).

La presentazione del libro si terrà in ALDAI
giovedì 20 febbraio 2014 alle ore 17.30
sala Viscontea - via Larga 31 - Milano

MODALITÀ DI PRENOTAZIONE

Gli interessati possono prenotarsi **online** attraverso il sito www.al-dai.it, sezione "ALDAI Eventi", selezionando dal calendario la data interessata e compilando gli appositi spazi alla voce "iscriviti". Le date pubblicate potrebbero variare successivamente alla stampa della rivista; invitiamo pertanto i lettori a prendere visione delle periodiche newsletter e del sito per dettagli e conferma degli incontri. Per chi non avesse la possibilità di effettuare la prenotazione online è possibile inviare un fax al numero 02/5830.7557 indicando nell'oggetto "Idroelettrico italiano".



BMW MILANO. FIN DAL PRIMO GIORNO FACCIAMO PARTE DI MILANO.

BMW MILANO. LA FILIALE DEL GRUPPO BMW ITALIA A MILANO.

La Concessionaria BMW Milano è uno dei simboli più rappresentativi della città poiché è l'unica sede ufficiale del BMW Group Italia. Nelle nostre sedi troverete i marchi BMW, BMW Motorrad, MINI e Rolls-Royce presentati in un'atmosfera prestigiosa ed esclusiva. Entrate nel mondo BMW dal suo ingresso principale.

Vendita BMW e MINI
Via Della Unione Europea 1,
San Donato Milanese (MI)

**Vendita e Assistenza
BMW, MINI e BMW
Motorrad**
Via dei Missaglia 89, Milano

**Centro Usato e Assistenza
BMW e MINI**
Via Cesare Zavattini 4,
San Donato Milanese (MI)

**Vendita e Assistenza
BMW Motorrad**
Via Ammiano 1, Milano

bmwmilano.bmw.it
minimilano.mini.it
milano.bmw-motorrad.it
rolls-roycemotorcars-milano.it

In collaborazione con:
TEATRO ALLA SCALA



Rolls-Royce
Motor Cars





ERICKSON INTERNATIONAL

Leading since 1980

Da novembre 2013, grazie alla partnership esclusiva con Asset Management, sono attivi anche in Italia i primi corsi ufficiali della Erickson International School of Coaching per diventare Coach professionista.

.....

The Art and Science of Coaching



“The Art and Science of Coaching“

è il programma formativo di Erickson International che ha l'obiettivo di dare ai partecipanti le conoscenze tecniche e teoriche di base per diventare **Coach Professionista** ed ottenere la **Certificazione ICF**.



I destinatari del corso sono tutti coloro che desiderano entrare in modo professionale nel mondo del coaching e che desiderano ottenere la certificazione ICF.

.....

Diventa anche tu Coach Professionista con Erickson School of Coaching!

Per maggiori informazioni consulta il sito
www.ericksonitalia.com