

AL CENTRO, LO SPECIALE

# INTERNAZIONALIZZAZIONE TRA LUCI E OMBRE

| p r o f e s s i o n e |

# DIRIGENTE



SINDACATO ROMANO  
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI  
FEDERMANAGER - CIDA

| **TUTTI IN ASSEMBLEA  
IL 28 MAGGIO!**

# Tutti in Assemblea il 28 maggio



La prossima Assemblea del Sindacato Romano, convocata per il giorno 28 maggio prossimo all'Hotel Quirinale di Roma, cade in un momento di estrema delicatezza non solo e non tanto per la vita associativa, quanto per l'economia nazionale e locale sulla quale, come ormai tutti avvertono, spirano i venti sfavorevoli della recessione.

Dall'altra parte, a fine maggio il nuovo Governo sarà pienamente operativo, forte della fiducia del Parlamento ed intento a dare corso immediato ai primi punti del programma approvato dagli elettori. Il momento sarà dunque propizio per cercare una prima risposta all'interrogativo con il quale, un po' provocatoriamente, il Sindacato Romano ha intitolato la propria Assemblea annuale: come uscire dalla crisi economica?, o meglio: chi dovrà pagarne i conti? Risposta che scaturirà da un confronto

ampio e di alto livello, com'è ormai consuetudine da qualche anno nelle Assemblee, cui parteciperanno prestigiosi esponenti delle Istituzioni.

\*\*\*\*\*

Malgrado le promesse elettorali dei principali schieramenti in campo, infatti, non manca l'inquietudine. Questo perché al di là delle parole - pressoché unanimi - in favore di valori come merito, responsabilità e professionalità che sono iscritti - per così dire - nel dna dei dirigenti, quello che poi conta sono i fatti. E i fatti, negli ultimi tempi, hanno visto i dirigenti oggetto di attacchi concentrici: si pensi all'ultima Finanziaria, contenente una serie di norme ingiuste, e in alcuni casi odiose, per la categoria; o anche alle numerose "ristrutturazioni aziendali", in corso anche sul territorio di Roma e del Lazio, che spesso si risolvono in una grave penalizzazione del futuro professionale di centinaia di colleghi.

Detto con la massima franchezza, i dirigenti sono stanchi di pagare per gli altri, o per tutti. Sono pronti a contribuire, come sempre, con la forza delle proprie idee e proposte alla ripresa economica del Paese; ma aspettano anche che ai riconoscimenti formali dell'importanza del loro ruolo seguano quelli sostanzia-

li; in caso contrario, il Sindacato si farà sentire con tutti i mezzi a disposizione.

\*\*\*\*\*

In un panorama così difficile non mancano, comunque, i buoni segnali provenienti dal Sindacato Romano: allegato allo scorso numero di "Professione Dirigente" c'era un questionario riservato agli iscritti. È ancora troppo presto per valutare nel dettaglio le risposte, che saranno elaborate e analizzate nei prossimi mesi.

Alcuni dati sono però certi fin da ora, e verranno rimarcati già nel corso della prossima Assemblea: il primo è l'elevatissimo ritorno dei questionari (la cosiddetta "redemption"), pari a circa il triplo di quello registrato di solito in operazioni del genere; il secondo, ancora più importante, è la piena coerenza fra le aspettative dei Soci del Sindacato e la politica che il suo gruppo dirigente ha intrapreso e intende continuare ad intraprendere, con sempre maggior decisione, nel prossimo futuro.

L'interesse verso il Sindacato rimane dunque altissimo: una grande soddisfazione per chi avverte la responsabilità di rispondere a chi ha fiducia nella nostra Organizzazione.

**Stefano Cuzzilla**



**Professione DIRIGENTE**  
Anno VI - n. 21  
Maggio 2008

Sped. in abb. post. DL 353/2003  
convertito in L. il 27/02/2004  
n. 46 - Art. 1 Comma 1 DCB ROMA  
Aut. del Trib. di Roma n. 00012/94  
del 14/1/1994  
Iscrizione al ROC n.10103

Direttore  
**Stefano Cuzzilla**  
Presidente Sindacato Romano Dirigenti Aziende Industriali

Direttore Responsabile  
**Domenico Alessio**

Coordinamento Editoriale  
**Armando Bianchi**

Segreteria di redazione  
**Irma Forleo**

Direzione  
Via Ravenna, 14  
00161 Roma  
tel. 06.440.46.08  
E-mail: info@srdai.it

Redazione e impaginazione  
**INC - Istituto Nazionale per la Comunicazione**  
www.inc-comunicazione.it

Progetto grafico  
**INC - Rosanna Teta**

Stampa  
**Repro Stampa Industria Grafica - Roma**  
Via Zoe Fontana, 220  
www.reprostampa.it

Maggio 2008

## | SOMMARIO |

### | TRASPORTI |

#### **Alta Velocità, un beneficio per tutti**

intervista a Mauro Moretti, amministratore delegato Gruppo FS pag. 4

### | SINDACATO |

#### **Pensionati, non più anello debole della Federazione**

di Giuseppe D'Addio pag. 8

### | FIERE |

#### **Il "sistema Roma e Lazio" al XIX Mercato Immobiliare di Cannes**

a cura della redazione pag. 10

### | SRDAI - FONDIRIGENTI |

#### **19 nuovi Piani formativi**

a cura della redazione pag. 12

### | SICUREZZA |

#### **Infortuni sul lavoro: il ruolo del dirigente**

di Pietro Paolo Dionisi pag. 14

### GLI SPECIALI DI PROFESSIONE DIRIGENTE

#### **Internazionalizzazione fra luci e ombre**

di Paolo F. Cannavò, Vincenzo Acquaviva, Maurizio Bressani,  
Adriano Cappellari, Renato Cuselli, Renato Garbarini, Claudio Tonci



### | FINCO |

#### **Sicurezza stradale: le proposte delle aziende**

di Lino Setola pag. 23

### | GIURISPRUDENZA |

#### **Se le operazioni infragruppo diventano fuori legge**

di Caterina Di Marzio pag. 26

#### **Quando licenziare è ingiustificato**

di Stefano Minucci pag. 28

### | LIBERTÀ DI PENSIERI |

#### **I Maghi Merlino che scoprono "la patata lessa"**

di Armando Bianchi pag. 32

**Ricordati di fornire alla Segreteria del Sindacato  
(info@srdai.it) il tuo indirizzo e-mail**

Avrai così informazioni tempestive e personalizzate su tutte le nostre attività

# Alta Velocità, un beneficio per tutti

Intervista a Mauro Moretti, amministratore delegato del Gruppo Ferrovie dello Stato

La "cura del ferro", afferma il top manager FS, non ha alternative per far guarire l'area di Roma dalla sua malattia di congestione, di inquinamento ambientale e acustico e di paralisi della produttività anche economica. In tale ambito, la costruzione delle linee AV/AC è centrale per razionalizzare ed ottimizzare i flussi di traffico merci e passeggeri



Su un argomento, almeno, i due maggiori aspiranti alla carica di sindaco di Roma si erano trovati d'accordo, nelle scorse settimane di campagna elettorale: il ruolo centrale dello sviluppo del trasporto ferroviario per avviare a soluzione, o perlomeno a miglioramento, il problema della mobilità nella capitale e in tutto il Lazio. D'altra par-

te però, in ripetute prese di posizione pubbliche l'amministratore delegato delle Ferrovie dello Stato, Mauro Moretti, ha lamentato come alle enunciazioni degli amministratori tanto locali quanto nazionali non siano mai seguiti comportamenti coerenti, vale a dire finanziamenti sufficienti ad incentivare, nel concreto, la costruzione e quin-

di l'utilizzo dei mezzi su rotaia. Ora che il quadro politico-amministrativo per i prossimi anni si è delineato, "Professione Dirigente" ritiene utile ascoltare, dalla viva voce dell'ing. Moretti, quale parte le Ferrovie dello Stato intendono svolgere per agevolare il traffico di persone e di merci nel nodo nevralgico, non solo dal punto di vista geografico, rappresentato da Roma e dal territorio che la circonda.

**Domanda.** La "cura del ferro" è per l'area di Roma una ricetta ancora valida per avviare a soluzione i gravissimi problemi di mobilità che l'affliggono?

**Risposta.** In realtà la "cura del ferro" non ha alternative. L'espressione non è usata a caso, poiché rappresenta una delle idee di maggior successo degli ultimi anni. Non esistono dubbi sul fatto che il sistema della mobilità nelle grandi aree urbane, e in particolare a Roma, sia "malato": malato di congestione, d'inquinamento ambientale

ed acustico, di paralisi della produttività anche economica. Tutte le grandi città moderne hanno bisogno di un adeguato sistema dei trasporti su ferro: nel nostro Paese, come è noto, si tratta anzi di recuperare dei ritardi, ed è quanto le Ferrovie dello Stato, pur nella difficoltà di avere assicurati i necessari finanziamenti, intendono fare.

**D. Quali sono i lavori più importanti attualmente in corso nella provincia di Roma e nel Lazio?**

*R. Le linee di sviluppo sono già tracciate, e consistono nel potenziare il ruolo di scambio delle stazioni e le linee di penetrazione nell'area urbana, grazie anche alla razionalizzazione dei flussi. Ciò in conseguenza di due grandi processi: la costruzione delle nuove linee Alta Velocità/Alta Capacità; la dislocazione e il trasferimento dei flussi di traffico merci nei centri intermodali e nelle piattaforme logistiche create fuori dell'anello cittadino.*

**D. La situazione di partenza non sembra però buona: sui giornali si legge spesso di proteste dei pendolari e di critiche di alcune Regioni**

**per la qualità del servizio reso, in particolare per quello che attiene alla puntualità dei treni ed alla loro pulizia. Sono critiche fondate?**

*R. Distingueri fra elementi di strumentalità e l'esistenza di problemi veri, che le Ferrovie dello Stato non hanno mai negato o sottovalutato. A volte, con tutta franchezza, appare un po' troppo facile "sparare" sulle Ferrovie come sulla Croce Rossa: si conquistano i titoli dei giornali, si sollecitano gli umori d'insoddisfazione, si guadagna - a buon mercato - anche una certa visibilità. Semmai, a "sparare" sono le stesse associazioni che poi ci troviamo "dall'altra parte della barricata", quando si tratta di realizzare opere infrastrutturali assolutamente necessarie, o che non riusciamo a farci alleate, quando si tratta di chiedere nuovi fondi alle Regioni o nuovi stanziamenti in Finanziaria per avere, ad esempio, i mille nuovi treni per il trasporto pendolare e locale previsti nel nostro "Piano d'impresa" triennale.*

**D. Ciò premesso, alcuni problemi esistono innegabilmente. A che cosa sono dovuti?**

*R. Indubbiamente esistono problemi oggettivi. Il Censis, ad esempio, con una indagine del novembre scorso ha fotografato l'esplosione della domanda di trasporto su ferro nelle aree metropolitane: è un fenomeno legato allo spostamento di strati sempre più vasti della popolazione fuori dell'area della cinta urbana, fino ad un vasto territorio nel circondario metropolitano regionale; un fenomeno legato a vari aspetti, ben noti, e comune a tutte le grandi città europee. L'Italia non fa eccezione, se non per il fatto che si è trovata di fronte a questa esplosione della domanda con problemi ancora irrisolti sul versante infrastrutturale.*

**D. Si riferisce, ad esempio, al fortissimo ritardo di una estesa linea di Alta Velocità ferroviaria così com'è presente negli altri grandi Paesi europei?**

*R. Certamente, e al ritardo infrastrutturale se ne accompagna un altro, di tipo culturale.*



**D. Che cosa intende dire?**

*R. Si fa ancora confusione - speriamo non interessata - su un punto essenziale: il piano Alta Velocità/Alta Capacità non è rivolto all'utenza di élite o alla clientela "ricca", che vuol risparmiare un'ora per spostarsi da una grande città all'altra, ma soprattutto al traffico metropolitano e regionale. La ragione è molto semplice: grazie all'Alta Velocità, si elimina l'attuale "ingorgo" nelle linee di penetrazione urbana tra traffico di lunga percorrenza e traffico pendolare, ingorgo che diventa particolarmente conflittuale nelle "ore di punta", quelle cioè del mattino e della sera, tradizionalmente identiche per i due tipi di clientela. Ciò detto, tutte le statistiche indicano che gli standard di puntualità delle nostre ferrovie sono in linea con i risultati delle grandi reti europee: la già citata indagine del Censis indica come la puntualità non sia l'elemento di maggiore criticità per l'utenza pendolare.*

**D. Quali sono gli aspetti più soggetti all'attenzione critica dell'utenza?**

*R. L'affollamento dei treni e, in parte, la loro pulizia. Il problema dell'affollamento si risolve, nei limiti del possibile, immettendo più treni, e su questo vale quanto affermato prima. Per le pulizie, le Ferrovie dello Stato sono le prime ad essere insoddisfatte degli attuali livelli di servizio. Abbiamo già annunciato che, se non ci saranno cambiamenti, ricorreremo a soluzioni ancora più drastiche, arrivando sino alla disdetta dei contratti. Nel frattempo, però, si dovrebbe anche riconoscere che negli ultimi mesi qualche cosa, di ben visibile, è stato già rea-*

*lizzato, soprattutto nelle stazioni.*

**D. Nel 2010 ci sarà (finalmente) una linea AV che collegherà Napoli con Milano e Torino. Nello stesso tempo, però, nuovi competitori faranno viaggiare i loro treni sulle vostre linee. Che cosa debbono aspettarsi i cittadini romani e laziali da questo nuovo scenario? Si possono attendere miglioramenti?**

*R. Non solo si possono attendere miglioramenti per il trasporto regionale, ma questi costituiscono un risultato tangibile già ora. Il tracciato di penetrazione della nuova linea veloce nell'area di Roma utilizza, infatti, il corridoio infrastrutturale dell'attuale linea Roma-Sulmona, per l'ingresso in città da Est e da Nord-Sud. Questo intervento è stato realizzato prevedendo la costruzione di un nuovo tracciato di ferrovia metropolitana nel corridoio Est, con la creazione di 3 nuove stazioni (Serenissima, Togliatti, La Rustica) sulla linea metropolitana denominata "FR2", destinata ad ulteriori implementazioni. Ciò dimostra come le linee AV servano soprattutto al traffico locale e come questa sia la prospettiva del futuro: razionalizzare i flussi di lunga percorrenza significa non solo liberare "tracce orarie", ma consentire la realizzazione di nuove infrastrutture funzionali alla mobilità nelle aree metropolitane. La stessa cosa è avvenuta e avverrà nei nodi di Milano, Bologna, Firenze, Napoli. In pratica, è come costruire un'arteria autostradale che non si limita ad arrivare al casello, ma penetra fin dentro al cuore della città, lasciando libere tutte le strade di accesso utilizzate in prece-*

*denza. È un progresso epocale, che apre una nuova era in Italia.*

**D. Qual è il calendario previsto delle aperture?**

*R. Una delle principali novità da noi introdotte - e che costituiscono un'autentica rottura rispetto al passato - è la definizione di un "cronoprogramma", impegnativo e stringente, per il piano di completamento delle grandi opere. Su questo timing impegniamo non solo la nostra credibilità ma, soprattutto, la nostra volontà di affermare un rapporto di assoluta trasparenza con quanti ci affidano il compito di realizzare infrastrutture indispensabili per il Paese. Ovviamente, il rapporto deve essere basato su una chiara definizione dei diritti e dei doveri: Ferrovie dello Stato ha il diritto di avere la garanzia di finanziamenti certi e di fondi effettivamente spendibili, cui corrisponde il dovere di realizzare le opere nel più breve tempo possibile. E, in questo, il Gruppo FS e RFI (Rete Ferroviaria Italiana, la società del Gruppo che gestisce l'infrastruttura) hanno ormai acquisito un'esperienza e una professionalità con pochi paragoni nel nostro Paese. Riguardo al cronoprogramma per le linee AV/AC, nel dicembre prossimo inaugureremo la Milano-Bologna, mentre entro giugno inaugureremo la Napoli-Salerno, linea "a monte del Vesuvio", che costituisce un prolungamento dell'Alta Velocità verso il Sud. Infine, a dicembre 2009 è fissato, con attivazioni progressive che possono intervenire entro l'anno, il completamento dell'intera rete da Torino a Milano, e poi Bologna, Firenze, Napoli e Salerno.*

**D.** Nel convegno del 15 novembre scorso organizzato a Palazzo Valentini da Assidifer, Lei ha lamentato la scarsità di fondi pubblici destinati alle FS: metà, ha detto, di quanto riconosciuto in Paesi come Francia e Germania. Conferma questa diagnosi?

**R.** La domanda tocca un punto fondamentale. Confermo la “diagnosi” di questa “malattia” tutta italiana di destinare fondi insufficienti allo sviluppo delle ferrovie, mettendo così in difficoltà un’impresa che, essendo una società per azioni soggetta alle regole del Codice civile, deve comunque far tornare i propri conti. Il risultato è che la stessa si vede costretta a tagliare alcuni servizi, con drammatici costi sociali, nonostante che - mai come in questo momento - la domanda di trasporto ferroviario sia elevata e con significative prospettive di crescita.

**D.** Perché accade ciò?

**R.** Accade come frutto di un equivoco, anch’esso tutto italiano, per cui non c’è una chiara individuazione dei “costi sociali” di un trasporto comunque ritenuto indispensabile per fini collettivi. Costi dei quali, correttamente, deve farsi carico la mano pubblica, non l’impresa che deve salvaguardare i propri bilanci ed essere posta in grado di reggere la concorrenza di nuovi operatori, che si preparano a scendere in campo nel nostro mercato ferroviario, oggi il più liberalizzato in Europa. Ma la questione è talmente ampia che occorrerà tornarci con maggiori approfondimenti.

**D.** Si è letto sui giornali di accordi con importanti società interna-

zionali di logistica. Quali sono le strategie e gli obiettivi delle FS nel settore?

**R.** La logistica è uno dei settori decisivi in cui il nostro Gruppo intende espandere l’attività, operando anche una serie di investimenti di notevoli dimensioni. Nel nostro Paese manca un grande operatore logistico nazionale, in grado di fare concorrenza ai gruppi internazionali che attualmente dominano il mercato. Ferrovie dello Stato si propone di diventare punto di aggregazione di un processo che deve vedere scendere in campo altri soggetti nazionali e internazionali, per creare le sinergie e le dimensioni oggi indispensabili per reggere la concorrenza nell’attuale contesto globalizza-

to. Per questo, le nostre iniziative più importanti si rivolgono verso i porti, con l’assunzione diretta o in partnership della gestione terminalistica in scali strategici (come il porto di Genova Voltri, dove FS ha conquistato l’assegnazione del Molo VI, o i porti di Livorno e Trieste) o - ed è un’iniziativa recente - per la nascita di una nuova società che svolga il ruolo di operatore logistico: il Gruppo Ferrovie dello Stato ha firmato un importante accordo con Poste Italiane per la nascita del nuovo operatore, “Italia Logistica”, che sfrutta le potenzialità e le risorse dei due Gruppi per realizzare una sfida ambiziosa in un settore strategico, ma fondamentale, come la logistica.



# Pensionati, non più anello debole della Federazione

di Giuseppe D'Addio

L'affollatissima riunione tenutasi il 31 marzo scorso a Roma ha reiterato la richiesta a Federmanager di riprendere con forza quel tema della "solidarietà intergenerazionale" che ha caratterizzato a lungo l'azione associativa. FASI e Assidai sono i due primi banchi di prova della volontà di accogliere tali istanze



Il 31 marzo scorso, presso il Centro Congressi di via Cavour a Roma, si è tenuto un incontro con i dirigenti pensionati aderenti al Sindacato Romano. Nella sala, colma, si sono contate circa 300 persone: una ulteriore riprova del forte interesse per la nostra categoria degli argomenti trattati. Argomenti che possono riassumersi nel seguente concetto: se

i pensionati iscritti a Federmanager rappresentano quasi il 60% del totale, allora la loro situazione dev'essere tenuta in evidenza e giustamente considerata.

Così, purtroppo, oggi non è. Nel corso dell'incontro particolare attenzione è stata dedicata al tema dell'assistenza sanitaria integrativa, la cui garanzia è, o dovrebbe essere, il compito di FASI e Assidai. La tesi di noi dirigenti pensionati è che in realtà questi organismi, così come operano oggi, non rispondono alle nostre necessità.

## La rottura della solidarietà intergenerazionale

La rottura, come abbiamo già sostenuto in varie occasioni, è avvenuta nel corso dell'ultimo rinnovo contrattuale, che ha portato ad un aggravio al contributo FASI per la

categoria dei pensionati; ma la cosa più grave, a nostro avviso, è stata la cancellazione di quella "solidarietà intergenerazionale" che considerava dirigenti in servizio e in pensione un unico gruppo, quello dei manager, come tale tenuto a versare un contributo anch'esso unico per tutti.

La giustificazione data per aver operato tale divisione fu che i pensionati costavano più dei dirigenti in servizio, ed era quindi giusto che i primi pagassero di più. Anche l'Assidai - che, lo ricordiamo, nacque per iniziativa e a totale carico di noi dirigenti per sopperire alle decrescenti prestazioni FASI - si è poi accodato, portando le stesse giustificazioni, ed ha aumentato del 15 per cento il contributo a noi richiesto.

Tutto questo è avvenuto in presen-

za di un quadro generale che penalizza sempre più proprio i pensionati: il Governo precedente, ad esempio, ha bloccato ogni meccanismo di perequazione delle pensioni dei dirigenti al costo della vita, meccanismo che - peraltro - già non salvaguardava pienamente dalle continue perdite di potere d'acquisto. E non dimentichiamo, poi, che alla nostra categoria vanno associate le vedove, la cui pensione di reversibilità soffre già di un'assurda riduzione, da parte dello Stato, che ha tutto l'aspetto di una fiscalità aggiuntiva.

Ma ciò attiene alle decisioni del Legislatore nazionale, e l'auspicio della Federazione è che, con l'aprirsi di un nuovo scenario politico e di Governo, abbia fine una stagione di cervelotiche disposizioni restrittive per una categoria che meriterebbe premi e non punizioni. Invece la questione dell'assi-

stenza sanitaria integrativa, e quindi di FASI e Assidai, riguarda noi in prima persona, e dunque la Federazione.

### Un patrimonio di energie da valorizzare

È tempo che la Federazione prenda in mano la questione: lo chiedono i pensionati, consapevoli che in ciò non troveremo sponde da parte delle Organizzazioni imprenditoriali, Confindustria in primis. E dall'incontro di Roma è emersa, forte, la richiesta del ripristino di una vera solidarietà intergenerazionale.

È una richiesta alla quale la Federazione è chiamata a rispondere, per due ragioni:

- 1) perché riguarda tutti, anche i dirigenti oggi in servizio che, per ragioni anagrafiche, un giorno diventeranno pensionati;
- 2) e perché i pensionati, hic et nunc, rappresentano una risorsa e

non un onere non solo per la Federazione, ma per l'economia e per l'intero Paese. A patto, ovviamente, che se ne riconosca e valorizzi l'apporto che danno e che possono ancor più dare.

Farsi carico delle loro legittime istanze rappresenta, dunque, non solo il modo per convincerli a rimanere nel Sindacato e ad impegnarsi in esso; ma anche lo strumento per mettere a disposizione della Federazione un patrimonio di energie che sarebbe sbagliato sottovalutare.

A conferma di ciò, pubblichiamo di seguito quasi integralmente una e-mail inviataci, dopo l'incontro tenutosi il 31 marzo scorso, dall'amico Marcello Battiloro, dirigente e iscritto al nostro Sindacato dal 1965, già direttore finanziario e consigliere d'amministrazione della Colgate Palmolive e pensionato dal 1998.

## DIRIGENTI PENSIONATI, UNA RISORSA A DISPOSIZIONE

"Desidero, oltre che ringraziare tutti coloro che hanno organizzato l'incontro ed esprimere il mio apprezzamento per tutti gli interventi che ho seguito attentamente e per le azioni che vengono e saranno intraprese, sottoporre due mie considerazioni/suggerimenti quale personale contribuito.

1) Conosco molti miei colleghi che, una volta andati in pensione, hanno ritenuto inutile continuare a restare iscritti al Sindacato in quanto, come pensionati, non si aspettavano più di contare sull'interesse e sull'assistenza da parte dello stesso Sindacato. Personalmente (...) ho ritenuto di continuare a rimanere iscritto pensando che, prima o poi, qualcosa sarebbe cambiato. Non mi sbagliavo: questa è la prima riunione, di cui abbia conoscenza, per i pensionati e i loro problemi. Finalmente.

2) Qualcuno, oggi, ha detto che 'i dirigenti hanno dato molto al-

l'Italia', ma aggiungo: molto ancora possono dare, anche in futuro, sia in servizio sia in pensione. Non dobbiamo infatti dimenticare che i pensionati sono una enorme risorsa qualificata che può ancora contribuire al Paese e al suo sviluppo e benessere. Perché non pensiamo di creare, per quelli disponibili, una specie di 'file' con le loro esperienze, capacità e voglia da cui attingere per indirizzare verso quelle opportunità e contatti che lo stesso Sindacato può ricercare e favorire in tantissimi campi ed ambienti pubblici e privati? Questo sarebbe un altro modo di rivalorizzare l'immagine socio-economica del Dirigente e dello stesso Sindacato su cui (come qualcuno ha detto) è necessario ed opportuno, in qualche modo, lavorare tutti insieme".

Marcello Battiloro

# Il “sistema Roma e Lazio” al XIX Mercato immobiliare

a cura della redazione

**La partecipazione rientrava nelle attività di Marketing territoriale che l'agenzia Sviluppo Lazio svolge per favorire l'attrazione di investimenti nelle aree della regione coperte dai Fondi strutturali europei**

Dall'11 al 14 marzo 2008 le istituzioni di Roma e del Lazio hanno partecipato alla XIX edizione del Mipim (Mercato internazionale proprietà immobiliare) di Cannes.

Una selezione dei principali progetti del sistema istituzionale e imprenditoriale e i grandi interventi infrastrutturali dell'area romana e del Lazio sono stati presentati agli operatori internazionali nel padiglione “Greater Rome and Lazio Region”, promosso dalla Camera di Commercio di Roma, dal Comune di Roma, dalla Provincia di Roma e dalla Regione Lazio con la partecipazione di ASP (Agenzia Sviluppo Provincia di Roma), Sviluppo Lazio e di importanti soggetti pubblici e privati operanti nell'area della Capitale fra i quali: ACER, ACEA, Costruttori Romani Riuniti, Gruppo Di Mario, Gruppo Scarpellini, Parsitalia Real Estate.

La partecipazione della Regione Lazio e di Sviluppo Lazio si inserisce nelle attività di Marketing territoriale che l'agenzia svolge per favorire l'attrazione di investimenti nelle aree laziali coperte dai Fondi strutturali comunitari per l'Obiettivo 2 (Docup 2000-2006).

## Il padiglione “Greater Rome and Lazio Region”

Il 12 marzo, in particolare, all'interno del padiglione “Greater Rome and Lazio Region”, si è tenuto il workshop “Lazio. Growth at work. The region and its opportunities”, nel quale sono intervenuti: Gianluca Lo Presti, direttore generale di Sviluppo Lazio; Giulio Bugarini, dell'Assessorato Sviluppo Economico,

Ricerca, Innovazione e Turismo della Regione Lazio; Massimiliano Meriggioni, vicepresidente ASP-Colline Romane.

Nel proprio intervento Lo Presti ha evidenziato il ruolo dell'agenzia quale “ideale punto di riferimento per quanti intendano sviluppare il proprio business nel territorio regionale. Sviluppo Lazio - ha aggiunto il suo direttore generale - svolge, fra le altre attività, quella di promozione della regione Lazio, mediante l'individuazione, in accordo e sinergia con la Regione e gli altri attori locali, di opportunità territoriali finalizzate ad attrarre investimenti esogeni”. Lo Presti ha anche ricordato i dati economici della regione: “Il Lazio - ha detto - ha dimostrato di es-



# di Cannes



sere una delle economie più dinamiche a livello nazionale: basti solo considerare il PIL registrato nel periodo 2001-2006, che si attesta sul 7,9%, più del doppio della media nazionale pari al 3,7%. La regione, inoltre, dispone di una forza lavoro altamente qualificata, ad esempio nei settori dell'aerospazio e del chimico-farmaceutico: il Lazio è il secondo polo farmaceutico in Italia e il terzo in Europa. Nella regione si trovano anche, oltre a 13 università tra pubbliche e private, la maggior parte dei centri di ricerca pubblici e privati del territorio nazionale. Non è un caso quindi - ha concluso - che più di 600 multinazionali siano presenti nel territorio laziale con impianti produttivi, uffici o headquar-

ter. Dati che fanno della nostra regione una delle mete più interessanti per gli investitori stranieri”.

### **Lazio: una delle mete preferite dagli investitori stranieri**

Il quadro risulta confermato anche da altri dati. Nel 2006, ad esempio, sono stati più di 12 milioni i turisti che hanno visitato la regione, con un incremento del 9,4% rispetto al 2005. Per questo motivo l'Amministrazione regionale ha messo in campo strategie specifiche atte non solo a attrarre un sempre maggior numero di turisti su tutto il territorio, ma anche ad aumentare la quantità e la qualità delle strutture ricettive. Un tema, quello della ricettività, su cui si è soffermato Massimiliano Merig-

gioli, che è entrato nel dettaglio di importanti opportunità nel settore turistico, evidenziando in particolare tre progetti per la realizzazione di strutture ricettive e di entertainment a Valmontone, Palestrina e Artena.

Queste iniziative si iscrivono nel quadro di una chiara strategia di marketing territoriale, con progetti numerosi e innovativi che incideranno profondamente sul territorio delle Colline Romane.

In generale, nello spazio espositivo di Sviluppo Lazio è stata fornita una panoramica delle opportunità nei settori del turismo, logistica, high-tech e insediamenti produttivi, anche alla luce della realizzazione del futuro scalo aeroportuale di Viterbo, per il quale è previsto un traffico annuo a regime di almeno 9 milioni di passeggeri.

Importante il bacino di utenza servito, che includerà Toscana, Umbria, Alto Lazio e tutto il potenziale prodotto dal traffico di crocieristi proveniente da Civitavecchia. Ciò darà nuovo impulso anche al turismo congressuale dell'area, mentre una spinta altrettanto importante è attesa per i già affermati segmenti del turismo termale, culturale ed enogastronomico della Tuscia e di tutta l'Italia centrale.

# 19 nuovi Piani formativi

Continua l'azione del nostro Sindacato per migliorare l'occupabilità e la preparazione dei Dirigenti industriali e, nel contempo, la capacità di affrontare i mercati da parte delle aziende.

Nell'ambito della collaborazione con Fondirigenti (Fondo bilaterale paritetico per la Formazione continua dei Dirigenti promosso da Federmanager e Confindustria), SRDAI ha favorito la partecipazione di numerose e qualificate aziende di formazione - i cosiddetti "enti attuatori" - all'Avviso pubblico 1/2008 bandito da Fondirigenti per selezionare enti capaci di erogare direttamente progetti formativi di qualità.

Il 15 aprile scorso, il Consiglio di Amministrazione di Fondirigenti ha deliberato il finanziamento di 19 Piani formativi territoriali e settoriali finalizzati allo sviluppo e alla crescita delle imprese e del sistema economico, presentati nell'ambito dell'Avviso. Si tratta di Piani rivolti ai dirigenti in attività nelle aziende aderenti al Fondo - nel Lazio circa 850 - per i quali l'impresa versa lo specifico contributo dello 0,30%; comunque, agli interventi formativi potranno partecipare, in qualità di uditori, anche quadri, imprenditori e dirigenti della Pubblica Amministrazione.

il Sindacato Romano e l'Unione Industriali e delle Imprese di Roma organizzeranno insieme agli "attuatori" un incontro di presentazione dei Piani, la cui data sarà comunicata entro il mese. Per il momento, nella pagina accanto pubblichiamo l'elenco dei Piani for-

mativi territoriali dell'Avviso 1/2008 presentati da SRDAI e Unione Industriali di Roma. Tutte le notizie in materia sono inoltre reperibili sul nostro sito [www.srdai.it](http://www.srdai.it). Infine, attraverso la Sig.ra Maria Grazia Cancia (tel. 06 44170820; e-mail [cancia@srdai.it](mailto:cancia@srdai.it)), è possibile avere qualsiasi ulteriore chiarimento.

Inutile aggiungere quanto sia importante, da un lato, promuovere in ogni azienda, nel caso non lo abbia già fatto, l'adesione a Fondirigenti e, dall'altro, avere ora la possibilità di accedere ai corsi selezionati, altamente qualificati sia per i contenuti sia per la qualità degli enti eroganti.

Fondirigenti finanzia i programmi di formazione delle imprese aderenti, riservati ai propri Dirigenti per l'innovazione, la crescita e la competitività del management a livello aziendale, territoriale o settoriale. Tali programmi devono essere condivisi fra le rappresentanze delle aziende e quelle dei Dirigenti. Fondirigenti fornisce, inoltre, alcuni servizi specifici alle aziende e ha promosso Management Forum, una iniziativa di ricerca, approfondimento e confronto per individuare le competenze distintive del management delle imprese italiane.

SRDAI collabora attivamente alla promozione, allo sviluppo e all'attuazione dei programmi formativi Fondirigenti; ha inoltre aperto la sede territoriale del Lazio dell'Agenzia "Manager at work", promossa dallo stesso Fondo per rioccupare dirigenti disoccupati o dipendenti di aziende in liquidazione.



<u>ATTUATORE</u>	<u>TITOLO</u>	<u>REFERENTE ATTUATORE</u>	<u>E-MAIL</u>	<u>RECAPITI TELEFONICI</u>
ADECCO	Competitività: eterna promessa o impresa senza confini	Alessandra Spagnolo	alessandra.spagnolo@adecco.it	348 4028756
BTC SRL	Manage's World: an approach to language and tools	Stefano Trippolini	trippolini@btc-group.it	06 84240029
CBA ASSOCIATI SAS	Le PMI nel mercato cinese: oltre l'esportazione	Laura Mollica	lauramollica@supereva.it	347 8557446
CBA ASSOCIATI SAS	Management innovativo e internazionalizzazione	Laura Mollica	lauramollica@supereva.it	347 8557446
CHALLENGE SPA	Sviluppo delle Competenze Manageriali	Rossella Russo	rossella.russo@challengeonline.com	06 8554889
CONSILIA CFO SRL	I comportamenti organizzativi dei Dirigenti di successo	Angelo Camilli	info@consilia.net	06 8075625
DE.MO. CONSULTING SRL	Il saper fare e il saper essere delle donne manager. Percorsi di valorizzazione delle differenze	Maria Cristina Bonacini	cristina.bonacina@piazzacopernico.it	06 8610121
GIMCA MANAGEMENT	Innovazione partecipativa Learning by doing	Hubert Jaoui	hubert.jaoui@gimca.net	331 55343030
GIMCA MANAGEMENT	Gestione del cambiamento: il ruolo delle Donne Manager	Hubert Jaoui	hubert.jaoui@gimca.net	331 55343030
HRD ITALIA SRL	Team to results	Antonio Meloni	direzionecommerciale@hrdonline.it	393 3366545
HRD ITALIA SRL	Master in leadership	Antonio Meloni	direzionecommerciale@hrdonline.it	393 3366545
HRD ITALIA SRL	Da manager a leader	Antonio Meloni	direzionecommerciale@hrdonline.it	393 3366545
L'ULISSE	Crescita e sviluppo delle PMI	Riccardo Giannetti	rgiannetti@unisi.it	0577 270636
MANPOWER	Management's key competence (Lazio 2)	Lucia Gilardi	lucia.gilardi@manpower.it	06 83077110
PROGEMAN SRL	Le determinanti di ruolo della Dirigenza nell'innovazione di processo	Giovanni Greco	comunicazione.pa@progeman.it	06 6871374
PROGEMAN SRL	Lo sviluppo in rete dei processi di innovazione nelle piccole e grandi imprese	Giovanni Greco	comunicazione.pa@progeman.it	06 6871374
RSO SPA	Executive master per Dirigenti del PMI	Valeria Arancio	varancio@rso.it	348 2501212
TQL ACADEMY SRL	Innovare per competere	Maria Mazzei	maria.mazzei@tqlacademy.it	06 48907772
VALUE TRAINING SRL	COMPASS. Competenze Manageriali per assetti diversi e nuove strategie	Alberto De Sanctis	alberto.desanctis@valuetraining.it	06 9774711

# Infortuni sul lavoro: il ruolo del dirigente

di Pietro Paolo Dionisi

**Il consigliere del nostro Sindacato e coordinatore della RSA di Frosinone fa il punto su un tema di drammatica attualità**

I recenti gravi infortuni sul lavoro verificatisi, fra l'altro, a Torino e a Molfetta hanno riportato all'attenzione di tutta l'opinione pubblica la tragedia delle morti sul lavoro. Secondo le stime INAIL, l'anno scorso in Italia si sono registrati 913.500 incidenti con il decesso di 1.260 persone, di cui quasi la metà (575) nell'industria e servizi, 295 nelle costruzioni, 260 in incidenti in itinere, 115 in agricoltura, 15 tra i dipendenti in conto dello Stato. Costo per la collettività, 50 miliardi di euro.

Limitandoci al settore industria e servizi, nel quale la presenza di dirigenti d'azienda è più numerosa (quasi sempre il direttore di stabilimento è un dirigente), le cause degli incidenti si possono far risalire ai seguenti fattori: macchine/impianti non adeguati o con scarsa manutenzione; procedure di lavoro inesistenti o vaghe; mancato rispetto delle procedure, delle norme e dei divieti; non corretto uso dei dispositivi di lavoro e di protezione; manodopera non qualificata; formazione insufficiente; precarietà del lavoro; diminuzione dell'attenzione sul lavoro; turna-

zioni intensive, soprattutto nei lavori a ciclo continuo.

## **I compiti del dirigente, i doveri degli altri**

Il dirigente d'azienda ha la cultura, la professionalità e l'autorità necessarie per coordinare, attraverso i responsabili intermedi, le azioni migliorative: in collaborazione con l'imprenditore, ha il compito di decidere e scegliere macchine innovative quando le condizioni di sicurezza lo richiedono e la tecnologia lo consente; in collaborazione con il progettista delle macchine, è chiamato a compilare precise e dettagliate modalità operative per gli addetti alle macchine stesse, e a stabilire rigide procedure quando la sicurezza tecnica non basta; è responsabile, infine, dell'informazione e formazione del personale e del controllo dei suoi comportamenti, nonché dell'informazione al personale di ditte esterne, sui rischi presenti in azienda (compito particolarmente difficile quando ci sono appalti e subappalti di ditte diverse).

Ma proprio per le sue molteplici funzioni il dirigente d'azienda, nel

rispetto delle responsabilità di ognuno, deve avere dall'imprenditore il necessario sostegno economico e comportamentale ed adeguata autorità; dai progettisti delle macchine le informazioni e la collaborazione necessaria; da tutto il personale il supporto, la collaborazione e la partecipazione attiva, a cominciare dai rappresentanti dei lavoratori; dagli Enti pubblici predisposti al controllo la consulenza e la collaborazione necessarie.

## **La sicurezza, un obiettivo d'impresa**

La sicurezza, più delle altre funzioni, ha bisogno di un lavoro di squadra, di una cultura condivisa e di un comportamento responsabile da parte di tutti. Dev'essere un obiettivo dell'impresa. In altre parole, bisogna vedere nel dirigente la persona che, se ben assistita, garantisce la sicurezza dei lavoratori con la prevenzione, non solo un responsabile oggettivo degli infortuni che si verificano. Bisogna cioè agire "prima": l'esperienza insegna che normalmente, prima di certe tragedie, ci sono quasi sempre dei segnali, degli incidenti gravi che per pura casualità non hanno recato danno alle persone, o delle informazioni nascoste o sottovalutate che, se ben utilizzate, avrebbero potuto evitare il problema.

Anche il Sindacato Dirigenti può, in questo campo, agevolare il compito dei propri iscritti con progetti di formazione specifici e con l'informazione sugli incidenti più significativi.

GLI SPECIALI DI PROFESSIONE DIRIGENTE



# INTERNAZIONALIZZAZIONE FRA LUCI E OMBRE

Interventi di:

PAOLO F. CANNAVÒ - VINCENZO ACQUAVIVA - MAURIZIO BRESSANI - ADRIANO CAPPELLARI  
RENATO CUSELLI - RENATO GARBARINI - CLAUDIO TONCI

# Serve un orizzonte più ampio

di Paolo F. Cannavò, Vicepresidente SRDAI

La stessa varietà dei neologismi che descrivono i processi di internazionalizzazione fa comprendere che questa realtà non si può ancora valutare in modo completo, tanto più che le notizie specifiche si accavallano con continuità.

## Un contesto in veloce e continuo cambiamento

Se i Fondi sovrani di Cina, Russia, Arabia Saudita, Kenya e Singapore continuano a investire in USA ed in Europa, si apprende nelle ultime settimane come alcuni grandi gruppi russi intendano migliorare le loro posizioni in Italia. Questo sta avvenendo per Severstal che - secondo notizie di stampa - dopo l'acquisizione di aziende Lucchini ha manifestato interesse per Sofinter di Gallarate e per quote significative di Ansaldo Energia. Le multinazionali indiane, peraltro, sono già entrate in Jaguar e Land Rover in Gran Bretagna, ma sono ugualmente attive in Italia: dopo lo shopping di Bellora e Fila, ora mostrano interessate per aziende di nicchia del settore metalmeccanico.

Verso l'esterno, invece, è in fase di avanzata messa a punto il progetto di un distretto economico italiano a Tianjin su un'area di 50 ettari: la realizzazione di una piattaforma logistica per la movimentazione e la conservazione di merci promossa da una cordata costituitasi fra i maggiori interporti italiani.

Ma cosa succede e cosa potrebbe succedere nei management? Se dalle aziende medie italiane - con piena soddisfazione per lo sviluppo di carriera dei loro dirigenti - possono nascere le "multinazionali tascabili", nei grandi gruppi si fanno strada politiche diverse. Ad esempio, nel pianeta Finmeccanica il 27% sia dei manager/executive che dei quadri sono colleghi assunti "estero su estero", mentre in altri grandi gruppi italiani cominciano a manifestarsi passaggi di area contrattuale da Dirigente Professional a Quadro.

## Occorre orientarsi a livello nazionale e internazionale

Tutto ciò porta a un disorientamento dei nostri dirigenti, anche perché la crisi economica in arrivo coglie il sistema produttivo in una fase di difficoltà di dialogo con il sistema Paese. Così il sondaggio UPS/Europe Business Monitor, effettuato su 1.451 top manager di sette Stati leader, descrive molto bene questo conflitto culturale e d'identità. Da una parte, in media il 45% degli intervistati ricorre alla delocalizzazione per ridurre i costi e l'8% afferma che lo farà in un futuro prossimo; i dati omologhi per l'Italia sono rispettivamente il 29% e il 10%. D'altra parte - ancora a livello medio - sono favorevoli al "protezionismo in alcuni settori particolari" il 45% degli intervistati e sono favorevoli "al protezionismo in tutti i settori" il 14%, per un



totale del 59%, mentre i dati corrispondenti per l'Italia sono 42% e 21%, per un totale pari al 63%.

Ecco perché - anche per la rapidità dei cambiamenti - la linea tradizionale della formazione continua, della difesa dei saperi e dell'affermazione delle singole culture manageriali potrebbe non essere sempre vincente nel medio periodo.

Già ora, ad esempio, molti servizi di manutenzione delle apparecchiature prodotte all'estero e assistite da SW - è il caso di quelle elettromedicali - vengono effettuati esclusivamente via internet dalle rispettive case madri, con un depauperamento delle competenze professionali ed organizzative locali. La spinta allo sviluppo di strategie di questo tipo si può avere indirettamente da una stima recente, secondo la quale è molto probabile il passaggio degli utenti di internet da 1 a 3 miliardi all'arco dei prossimi tre anni.

In questo contesto aumenta anche il rischio che Dirigenti over 50 possano entrare in crisi in un numero crescente di settori industriali; si avverte, quindi, l'esigenza preliminare di approfondire questi temi con un'informazione culturale sistematica e capillare. Inoltre risulta sempre più necessario affiancare le risposte a livello nazionale con organiche risposte a livello europeo proprio sul piano dell'azione sindacale di tutela, ad esempio assumendo ruoli leader più numerosi nell'ambito CEC (Confédération Euro-

péenne des Cadres) - per partecipare attivamente al "dialogo sociale europeo" - o promuovendo la costituzione dei Comitati di Impresa Europea secondo la Direttiva CEE 94/95 recepita nel nostro ordinamento nel corso del 2002. Ma c'è bisogno anche di progettare e proporre al sistema Paese una strategia forte e credibile per utilizzare i saperi e le competenze cumulate dai Colleghi over 50 in uscita dalle aziende. Si può pensare, ad esempio, di apportare organizzazione e know-how ai Paesi emergenti in appoggio a politiche di penetrazione commerciale, o di offrire tutoraggio ai

manager delle aziende straniere che entrano in Italia, se non alle stesse aziende italiane, come alcuni imprenditori lungimiranti hanno cominciato a fare spontaneamente in Emilia.

#### Dare inizio a una riflessione culturale originale e condivisa

I contributi di questo inserto cominciano a proporre ai lettori di "Professione Dirigente" una visione culturale originale e a tutto campo sull'internazionalizzazione, partendo dalle diverse realtà presenti sul territorio.

# Non parlare, ma studiare e fare

di Vincenzo Acquaviva, Presidente Federmanagerquadri



Quando mi è stato proposto di scrivere sull'internazionalizzazione dal punto di vista dei colleghi che rappresento, ho cercato in primo luogo di raccogliere il maggior numero di elementi che mi permettessero di porre a confronto componenti distintive dei vari "tipi" contrattuali. Alla fine ho verificato che esiste molta confusione, perché è vero che ci sono alcuni elementi di differenziazione caratteristici, ma è altrettanto vero che non appena si varca il confine nazionale molte differenze cadono automaticamente.

Si parte in classi aeree diverse, business ed economy, ma si arriva sul posto a contratti identici. Si conferma ancora una volta la nostra unicità nell'individuare categorie, classi, benefits differenziati tra dirigenti e quadri. Questa anomalia solo italiana, questo pensare ancora per caste, questo ragionare in termini di articoli di Codice civile per individuare categorie professionali, appena si varca il confine decade, e si parla di management che deve confrontarsi con realtà che misurano il merito e guardano a che cosa sai fare.

#### All'estero contano solo il merito e le capacità

Confrontarsi con l'internazionalizzazione non vuol dire solo quanto guadagno in più per i mesi che starò all'estero, ma con chi mi devo confrontare e come. Ho gli strumenti per misurarmi con realtà che incontro? Nella mia analisi ho scoperto che, come al solito, siamo bravi nello spaccare il capello in quattro, nel filosofeggiare spiegando al mondo intero che cosa si deve fare, ma siamo anche, purtroppo, fuori tema.

Internazionalizzazione vuol dire, ad esempio, non parlare in inglese, ma sognare in inglese; vuol dire affrontare sul campo contratti di lavoro individuali, stabiliti con poche tutele ma con estrema chiarezza, con pacchetti "felicità" generali e particolari e non con benefits gestiti contrattualmente. D'altra parte, ci sono pochissimi industriali italiani che sappiano parlare di capitale di rischio, che abbiano delocalizzato non per risparmiare ma per conquistare mercati. Per anni abbiamo pensato "al piccolo è bello", ma non riusciamo a superare i problemi che bisogna affrontare per gestire con efficacia il cambio generazionale.

In poche parole siamo un Paese vecchio, che versa fiumi d'inchiostro sulla vicenda Alitalia e che richiede 55 permessi comunali, provinciali e regionali per poter fare il fotografo. Un Paese che non riesce ad innovare e rinnovare e neppure ad investire ma che vuol parlare d'internazionalizzazione, che non fa ricerca e che costringe i suoi giovani migliori ad andare in giro per il mondo, novelli emigranti, facendoli sentire in fondo traditi da noi che non abbiamo saputo o, peggio, voluto affrontare il cambiamento,

In conclusione, sarebbe ora di smetterla di parlare di cose che abbiamo solo letto, e forse anche male, e di lavorare al cambiamento cercando finalmente di diventare internazionali per costruire un futuro che non ci veda terzo mondo, riconquistando quel ruolo che la nostra cultura ci aveva assegnato.

# L'esperienza del Friuli-Venezia Giulia

di Maurizio Bressani, Presidente Federmanager Friuli-Venezia Giulia



Un tempo ultima landa prima della “cortina di ferro”, il Friuli-Venezia Giulia è ritornato oggi ad avere un ruolo centrale nella ricostituita Mitteleuropa, o, com'è stata recentemente rinominata, nell'Euroregione, area sovranazionale caratterizzata da una forte integrazione economica e commerciale. La dimensione internazionale delle aziende è diventata pertanto la priorità assoluta per la maggior parte delle realtà industriali della regione.

La struttura industriale del Friuli-Venezia Giulia è caratterizzata da un certo numero di grandi aziende tradizionalmente strutturate per il mercato internazionale (Fincantieri, Danieli, Electrolux, ecc.) e da una moltitudine di piccole e medie imprese che hanno la necessità non solo di espandersi all'estero, in un mercato divenuto globale, ma anche di difendersi dall'esposizione alla concorrenza straniera. Anche nel Friuli-Venezia Giulia, inoltre, è in atto il passaggio da una struttura industriale prevalentemente manifatturiera ad una società della conoscenza in cui il software prevale sull'hardware, in un mondo nel quale il protezionismo del mercato e delle singole nicchie di prodotto/mercato diventa di giorno in giorno più difficile.

In questo contesto diverse sono le azioni indispensabili non solo per lo sviluppo delle aziende nei mercati stranieri, ma per la loro stessa sopravvivenza. In primo luogo la “managerializzazione” e il riassetto organizzativo delle pmi, tradizionalmente gestite dall'imprenditore proprietario e dai suoi familiari. A tale scopo particolarmente stimolante e incisiva si è rivelata la legge regionale n. 4/2005, relativa ad interventi per il sostegno e lo sviluppo competitivo delle pmi: un importante esempio legislativo che ha trovato numerosi sostenitori e proseliti anche nelle regioni limitrofe.

Sostanzialmente la legge incentiva progetti di sviluppo competitivo

finalizzati soprattutto all'internazionalizzazione delle imprese, ma anche ad altri aspetti quali la crescita dimensionale, i processi di razionalizzazione degli assetti gestionali ed organizzativi, il sostegno di politiche di sviluppo, la gestione di situazioni di successione generazionale. Tutto ciò attraverso alcuni strumenti di politica industriale, quali:

- il ricorso a servizi di consulenza strategica e a programmi di sviluppo orientati al potenziamento delle competenze manageriali, funzionali alla realizzazione di progetti di sviluppo competitivo, articolati in un business plan;
- il ricorso a “temporary managers”, che operino al fine di conseguire gli obiettivi posti nel business plan, nei limiti temporali indicati.

Questa possibilità, oltre ad aprire una significativa gamma di opportunità per molti colleghi dirigenti, ha generato un'elevatissima richiesta d'interventi che hanno consentito realmente a molte aziende di darsi, oltre che una struttura, anche una “mentalità internazionale” e di effettuare le sinergie occorrenti a questo scopo.

## Che cosa chiede il mercato globale

Il mercato globale richiede alla dirigenza di affiancare a quelli che sono stati i valori tradizionali del management, quali leadership, etica, responsabilità, professionalità, competenza, impegno, spirito di servizio, le caratteristiche e le competenze necessarie per sviluppare l'azienda nel nuovo contesto: cultura e dimensione internazionale, disponibilità ad operare in un mercato mondiale, essere promotori di cambiamento e innovazione. Appare quindi indispensabile sviluppare, attraverso opportuni processi formativi, il “manager internazionale”. L'evoluzione del mondo del lavoro in questo senso tende ad orientare la struttura aziendale a forme organizzative di tipo “lean”, che impongono un importante cambiamento nel management e nella capacità di leggere ed interpretare i fabbisogni aziendali.

La formazione in tal senso deve puntare a rendere più solide le capacità strategiche dei manager, consentendo loro di padroneggiare tutti gli strumenti necessari a valutare quelle funzioni aziendali che tradizionalmente sono più influenzate dal carattere multinazionale dell'impresa. Diventa inoltre necessario saper valutare quali siano i nuovi mercati emergenti, le condizioni geo-politiche più idonee ad internazionalizzare l'impresa e la conoscenza di neonate realtà sociali ed economiche.

Risulta infine necessario “fare squadra”. Se è vero che “piccolo è bello”, è altrettanto vero che il nanismo è assai poco confacente all’esigenza di dotarsi di una struttura multinazionale. Da qui appare evidente la necessità per le pmi di organizzarsi in forme evolute (distretti, filiere, ecc.) e, da parte delle organizzazioni di categoria e datoriali, di dotarsi di tutte le strutture e servizi in grado di favorire

il processo d’internazionalizzazione delle imprese.

In conclusione, la dirigenza si trova sempre più in presenza di una realtà in continua evoluzione: il vecchio ordine era semplice e controllabile; il nuovo è complesso e senza risposte durature. In questo difficile contesto i dirigenti devono abituarsi ad operare, e devono attrezzarsi allo scopo.

## L’ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA NEL PROCESSO D’INTERNAZIONALIZZAZIONE

di Adriano Cappellari, Presidente FASI



Il FASI - Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa di categoria per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi, interviene economicamente anche a fronte delle spese sostenute all'estero presso medici e/o strutture sanitarie, nella stessa misura e alle stesse condizioni previste per le cure effettuate in Italia.

È il raggiungimento di un importante risultato organizzativo che consente, oggi, di dare maggiori sicurezze per la mobilità dei dirigenti coinvolti nei processi d'internazionalizzazione e alle loro famiglie.

### Come usufruire dell'assistenza all'estero

Dal punto di vista operativo si fa riferimento al Tariffario vigente, per quanto riguarda le aree sanitarie d'intervento del Fondo, con le stesse richieste trimestrali di prestazioni, corredate dei documenti di spesa originali e trasmesse nel rispetto dei termini di

presentazione previsti dal Regolamento del FASI. L'unico accorgimento che si può suggerire al riguardo è quello di reperire la più ampia documentazione a chiarimento di tutte le prestazioni eseguite, al fine di una corretta valutazione economica delle prestazioni stesse.

In particolare, relativamente alle cure eseguite in Paesi orientali e/o arabi, oltre a quanto sopra indicato è necessario che le fatture siano debitamente compilate e ufficialmente tradotte, elemento comunque gradito anche per le cure in altri Paesi, ad evitare che risultino mancanti o incomprensibili gli elementi necessari alla valutazione, da parte degli uffici, dei documenti di spesa.

Si ricorda inoltre, particolarmente ai dirigenti in servizio, che a seguito della sottoscrizione di una polizza assicurativa tra il FASI e la Reale Mutua Assicurazioni, gli iscritti al FASI possono godere attraverso la Centrale Operativa Blue Assistance - a disposizione degli iscritti con il numero 0039.011.7417272 - di servizi di assistenza socio-sanitaria quali:

- la consulenza sanitaria per ricoveri all'estero;
- l'invio di medicinali urgenti;
- il rientro sanitario dall'estero alla sede di residenza, anche con mezzo aereo;
- l'interprete per scambio d'informazioni fra l'assistito e i medici curanti;
- il rientro anticipato per decesso di un familiare o di un co-titolare dell'azienda o studio professionale.

In ogni caso il FASI sta potenziando ulteriormente le strutture relative alle necessità dei dirigenti impegnati nei processi d'internazionalizzazione, per affiancare con precisione e decisione i processi di cambiamento in atto.

# Internazionalizzazione o localizzazione?

di Renato Cuselli, Presidente Federmanager Torino



Spesso si sente discutere di “internazionalizzazione” contrappo-  
nendola al concetto di “localizzazione”, entrambe come elementi  
caratterizzanti della moderna dialettica socio-economica. In verità i  
due concetti si ritrovano, “in nuce”, già alla fine della ricostruzione  
post-bellica e soprattutto nel cuore del miracolo economico. Oggi ci  
confrontiamo, semmai, con una estremizzazione degli stessi, come  
fossero agli opposti del sistema economico. Se ne rileva, inoltre, un  
uso demagogico per legittimare o giustificare atteggiamenti antite-  
lici della dinamica industriale e produttiva.

## La differenza pratica fra internazionalizzazione e localizzazione è sottile, ma fondamentale:

- 1) l'internazionalizzazione è l'adattamento dei prodotti per un po-  
tenziale sviluppo e/o utilizzo fuori dal mercato e/o ambiente in  
cui o per cui essi sono stati progettati;
- 2) la localizzazione è l'aggiunta ai prodotti di caratteristiche speciali  
che permettano agli stessi di essere utilizzati in specifici merca-  
ti o ambienti cosiddetti locali. Inoltre si può definire la localizza-  
zione come la produzione di merci in un sito vicino all'utente fi-  
nale, in modo da ridurre i costi ambientali, anche con specifico  
riferimento agli effetti economici, sociali e culturali.

Questi due processi sono, evidentemente, complementari e devono  
essere combinati e sinergici per raggiungere l'obiettivo di un pro-  
dotto che funzioni (o abbia successo) su un piano complessivo.

## I presupposti dell'internazionalizzazione di un'impresa

Internazionalizzazione significa investire nella lingua inglese, fon-  
damentale per le relazioni d'affari. Ciò vuol dire che l'impresa deve

monitorare, al proprio interno, coloro che conoscono l'inglese e pia-  
nificarne il progressivo miglioramento; vuol dire, inoltre, prevedere  
l'inserimento di nuove risorse preparate e desiderose di viaggiare  
per cogliere spunti dai mercati stranieri.

Internazionalizzazione significa saper usare tutti i nuovi mezzi tec-  
nologici perché nel mondo, in particolare nei Paesi emergenti, è una  
costante trovare persone già predisposte all'innovazione. Alle con-  
dizioni suddette bisogna predisporre, all'interno dell'azienda, una  
completa revisione della “mission”, della strategia di prodotto e di  
servizio, per renderla accettabile e condivisa da mercati diversi, con  
aspettative ed attese diverse da quelle dei clienti abituali. Ma non  
basta ancora: occorre darsi delle priorità per affrontare il mercato  
globale, si deve ben valutare quali siano le condizioni d'accesso  
considerando anche le diverse culture; l'improvvisazione e l'intuito  
italiano sono meno utili, quando si affrontano sistemi e strutture  
complesse mai frequentate prima.

È fondamentale eliminare quella pigrizia operativa che deriva dal-  
l'agire da tempo su mercati sicuri e conosciuti e con concorrenti  
che pensano ed agiscono come noi.

## L'internazionalizzazione porta buone e cattive notizie

Le ragioni dell'internazionalizzazione possono essere le più svari-  
ate: vantaggi offerti da nuovi strumenti informatici, opportunità di  
business, creazione di prodotti ad hoc; oppure la ricerca delle mi-  
gliori condizioni in cui sviluppare le proprie attività imprenditoriali,  
come agevolazioni offerte dai Governi locali, ridotte pressioni fisca-  
li, minore costo della manodopera, vicinanza ai luoghi d'approvvi-  
sionamento delle materie prime.

L'intensità del processo di globalizzazione ha generato negli ultimi  
venticinque anni, in rapporto al prodotto lordo mondiale, i seguenti  
risultati: le esportazioni sono raddoppiate; gli investimenti diretti al-  
l'estero sono triplicati; i flussi finanziari sono quintuplicati. Segno  
evidente di una crescente integrazione non solo commerciale/fi-  
nanziaria, ma anche produttiva.

In ogni caso, l'internazionalizzazione porta cattive e buone notizie.  
Cattive notizie: concorrenti dappertutto; buone notizie: sempre nuo-  
vi mercati.

Concludendo, la presenza sui mercati stranieri non dev'essere, tan-  
to per le imprese quanto per i loro dirigenti, una presenza occasio-  
nale e marginale, ma un esserci con la consapevolezza che il futu-  
ro è lì.

# Manager globali e manager globalizzati

di Renato Garbarini, Presidente ALDAI



In Italia è sempre più evidente il fenomeno della deindustrializzazione come la concepivamo fino a pochi anni fa. La Cina e i Paesi dell'Est Europa sono ancora al centro della delocalizzazione di impianti produttivi, ma sono anche in sviluppo autonomo e competitivo rispetto ai mercati mondiali e quindi produttori essi stessi, spesso in competizione con noi. C'è inoltre una nuova deindustrializzazione in assoluto legata al calo dell'industria manifatturiera sul nostro territorio. L'occupazione dirigenziale è quindi in movimento: o verso nuovi Paesi, diversi dall'Italia, o verso nuovi settori, con i dirigenti che si spostano dal manifatturiero all'area dei servizi e del terziario.

Le produzioni locali resistono dove la differenza la faccia la qualità dei prodotti e dei processi, unico baluardo contro una competizione spinta sui costi di produzione. Si rafforzano quindi le figure professionali che sappiano gestire il continuo miglioramento di processo e di prodotto. Un'area occupazionale importante risulta essere quella legata alla logistica: flussi di merci lavorate o semilavorate che migrano di continuo da luoghi di produzione a luoghi di vendita, con tempi e costi tutti da ottimizzare.

## Dall'azienda familiare alla multinazionale

I manager quindi sono sempre più globali, perché chiamati ad operare e gestire i mercati mondiali. Desidero soffermarmi però anche sui manager globalizzati, provenienti cioè da più territori e regioni del mondo. I nostri iscritti cominciano ad essere multietnici: abbiamo non solo soci tedeschi, francesi, inglesi, ma anche di Paesi fino a ieri per nulla rappresentati. Dall'Est europeo, ad esempio, arrivano dirigenti donne esperte nel gestire reti commerciali in Europa

con base Milano. Ma ciò che mi preme di più è far capire che, oggi, i vertici di aziende fino a ieri italianissime finiscono in mano ad holding multinazionali che le controllano e ne tirano le fila dimenticando ogni logica territoriale o locale, uniformando comportamenti e regimi retributivi omogenei su base globale.

Sono finiti i tempi delle categorie e del calcolo premiante nazionale: dirigenti fino a ieri legati all'imprenditore familiare si trovano proiettati in contesti internazionali dove fondi d'investimento con logiche di breve o, quando va bene, medio termine si sostituiscono a figure di riferimento puntuali che quantomeno davano l'idea, con il nome di famiglia, di un futuro imperituro. Assai spesso aziende estere assumono il controllo d'impresе acquisite in Italia inquadrando nel loro sistema organizzativo strutturale come "branch" o "subsidiary" ed imponendo personale di vertice dalla casa madre creando, con ciò, immediati problemi di "re-setting" al dirigente che da "provinciale", spesso frenato dall'imprenditore "padrone", deve gestire "in lingua" rapporti con superiori di cultura e visione internazionale.

## Stranieri quasi il 10% degli associati ALDAI

Ecco quindi apparire schiere di manager che non capiscono la qualifica di dirigente, che non comprendono la valenza di un contratto collettivo nazionale, ma che sono abituati a lavorare con un accordo legale preparato da avvocati alla stessa stregua di giocatori della Lega Calcio. Questi dirigenti stranieri, quasi il 10% degli associati ALDAI, hanno una percentuale di donne più alta del nostro 6%, arrivando addirittura oltre il 10%, e spesso queste donne contano nelle aziende molto più di quanto contino le donne italiane nelle società nostrane.

Il mondo del lavoro dirigenziale si sta trasformando, la globalizzazione è qui e non bussa per essere accettata, s'impone con la forza dell'economia di mercato. Interessante è considerare comunque come il dirigente straniero rimanga iscritto, anche da pensionato, al nostro sodalizio, segno tangibile di un oggettivo apprezzamento dei servizi proposti. Insomma i dirigenti non si annoiano certo, sono chiamati a continue nuove sfide e non hanno paura che il mondo muti intorno a loro, perché confidano sul valore delle loro esperienze, della loro preparazione, dei loro valori, e magari su di noi che gli stiamo vicini e cerchiamo di aiutarli al massimo nel difficile compito che quotidianamente li aspetta: assicurare il benessere del Paese e delle sue famiglie.

# L'internazionalizzazione a Livorno e nella costa tirrenica

di Claudio Tonci, Presidente Federmanager Livorno



Il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese sul territorio livornese ha origini remote. Inizialmente Livorno ha accolto popolazioni europee, ma non solo, che per motivi politici o religiosi erano state costrette a lasciare il Paese d'origine e si erano affacciate sulla costa tirrenica per costruirsi una nuova esistenza, contando sul fatto che tradizionalmente il territorio non solo non fosse ostile a tali nuovi insediamenti, ma forse, addirittura favorevole. Anche la toponomastica della città ricorda questi flussi migratori, come gli Scali Olandesi (e si potrebbero fare molti altri esempi). Ovviamente il "business" di allora era il commercio, il traffico marittimo, l'artigianato, con una particolare vocazione all'export.

## Un territorio con tradizione cosmopolita

Con l'avvento della rivoluzione industriale e, successivamente, a fine Ottocento ed inizi Novecento si verificarono importantissimi fenomeni di internazionalizzazione industriale. Dal Belgio approdò a Rosignano l'industria chimica Solvay (il paese è chiamato attualmente proprio Rosignano Solvay), che rappresenta ancor oggi una delle più importanti realtà industriali della provincia. La società italiana dipende dalla corporate belga ed agisce sul territorio toscano con un management quasi interamente italiano. Tale connotazione ha sempre caratterizzato la fabbrica, in cui operano maestranze, surveyor e dirigenza espressione del territorio.

Al management, oltre gli aspetti tipicamente produttivi, spetta il controllo, particolarmente delicato, dell'impatto ambientale dell'azienda su una vasta zona del litorale livornese: la collaborazione fra impresa, istituzioni ed enti locali è sicuramente facilitata dalla presenza di questi nostri colleghi. Altro esempio di attività produttive sviluppate a Livorno è la Whitehead

Alenia Sistemi Subacquei, oggi del gruppo Finmeccanica: anche in questo caso il team dirigenziale è interamente italiano, ma così era anche in passato.

Un discorso a parte merita la siderurgia. Quante volte abbiamo sentito dire che si trattava di un settore decotto, a scarso valore aggiunto e con problematiche ambientali complesse, e che comunque la concorrenza asiatica era tale da scoraggiare qualsiasi nuova iniziativa in proposito? Del resto, le alterne vicende delle grandi aziende pubbliche operanti nel settore avevano portato ad un processo di privatizzazione anch'esso con alterne fortune. Non si erano fatti i conti, però, con il boom della domanda che in particolare Cina ed India avrebbero di lì a poco registrato. Ed ecco che dopo quelli dell'imprenditoria italiana sono spuntati a Piombino nomi nuovi, come la russa Severstal (ex Lucchini) e, soprattutto, l'indiana Mittal (ex Magona), subentrata ad un colosso europeo come la francese Arcelor.

## Il mercato domestico è diventato globale

Il cosiddetto "domestic market" non solo non è più il tradizionale mercato italiano, ma non rientra neppure negli ormai stretti confini del vecchio continente, per attestarsi su un mercato globale. In questo nuovo scenario i competitors si riducono, lasciando spazio a colossi che operano sull'intero pianeta. E il management italiano viene cancellato? Per niente affatto: le aziende sono ovviamente in parte ristrutturate, viene dato impulso all'innovazione, ma si assiste ad una nuova esperienza di culture industriali profondamente diverse che si integrano "nel territorio e sul territorio".

Il fenomeno dell'internazionalizzazione riguarda ormai anche le piccole e medie imprese. Per esse manca però spesso un quadro unitario di informazioni e di indirizzo, una sorta di "carta delle reti" che consenta loro d'interagire con le nuove opportunità di business. Occorrono accordi bilaterali con Paesi diversi, con "agreement" che vedano coinvolti gli attori principali, dagli imprenditori alle loro associazioni, dalle Camere di commercio agli enti governativi, alle banche, e così via.

A quando, infine, la sfida affascinante di un industriale locale in un Paese straniero in via di sviluppo? Non penso che l'ostacolo maggiore sia rappresentato dall'entità dell'investimento, bensì dalla non accentuata propensione al rischio che ancora caratterizza, purtroppo, la nostra realtà. Attendiamoci qualche buona notizia da un giovane ed intraprendente manager/imprenditore.

# Sicurezza stradale: le proposte delle aziende

di Lino Setola

La Federazione Industrie Prodotti Impianti e Servizi per le Costruzioni ha compiuto un passo ufficiale presso il nuovo Governo per chiedere una “nuova politica della gestione delle infrastrutture” che contribuisca a ridurre il fenomeno dell’incidentalità e della mortalità sulle strade; fenomeno che - non va dimenticato - rappresenta il maggiore rischio collettivo dopo la guerra in tutti i Paesi sviluppati

Da un recente studio dell’Anfia, Associazione nazionale filiera industria automobilistica, emerge che dalla fiscalità relativa alla strada e alla circolazione lo Stato ricava circa il 20% di tutto il gettito nazionale, senza che da questi 79 miliardi di euro ritorni qualcosa di significativo alla gestione delle strade. Una delle conseguenze di ciò è il fenomeno delle cosiddette “strade maltenute” divenuto, secondo uno studio dell’Università di Napoli, causa di incidentalità fino al 40% del totale dei sinistri. Non solo: neppure quanto per legge dovrebbe essere investito in sicurezza stradale, vale a dire la metà del gettito delle contravvenzioni stradali, viene impiegato per la messa a norma e la manutenzione programmata delle strade.

Partendo da questi dati, la FINCO - Federazione Industrie Prodotti Impianti e Servizi per le Costruzioni, aderente a Confindustria, in rappresentanza di 22 Associazioni di cate-

goria per un totale di oltre 6 mila aziende con più di mezzo milione di addetti, ha compiuto un passo ufficiale presso il nuovo Governo, chiedendo in una lettera una “nuova visione politica della gestione delle infrastrutture e una conseguente azione di Governo”.

## Una nuova gestione delle infrastrutture

I capisaldi di tale azione dovrebbero essere i seguenti:

- 1) finanziare la gestione in sicurezza delle strade italiane di ogni ordine e grado “a fabbisogno”, con un budget annuo, e non “a rottura”, come avviene oggi, utilizzando il gettito fiscale proveniente dalla circolazione stradale;
- 2) far sì che gli Enti proprietari delle strade svolgano il compito, previsto dal Codice della Strada, di mettere a norma ed effettuare la manutenzione programmata delle strade loro assegnate; tutto ciò sotto l’indirizzo e

il controllo della neonata Direzione Generale per la Sicurezza Stradale presso il Ministero dei Trasporti;

- 3) far sì che la stessa Direzione Generale indirizzi gli Enti proprietari verso contrattualistiche di affidamento adeguate al “continuum” rappresentato dalla cura stradale. In altre parole, all’idea del singolo appalto deve progressivamente sostituirsi quella di global service/concessione, con durate di 5-9 anni rinnovabili, al fine di maturare le necessarie competenze ed esperienze nella manutenzione delle tratte stradali;
- 4) considerare le strade come asset, iscrivendone a bilancio i relativi valori, e far prendere in carico da una Spa che riferisca al Ministero dell’Economia, in collaborazione con le rappresentanze degli Enti locali, questo patrimonio pubblico attualmente non inserito nell’Agenzia del Demanio, in modo da gestirlo in maniera omogenea ed analoga a quella di altri settori della patrimonialità pubblica;
- 5) creare per legge un’Agenzia o un’Autorità cui affidare la governance complessiva della sicurezza stradale in tutti i suoi aspetti, coordinando fra loro i diversi Ministeri che, a vario titolo, si occupano della materia.

## Stress... parliamone!

L'OMS, Organizzazione Mondiale della Sanità, sin dagli anni Ottanta ha ridefinito il concetto di salute come completo benessere fisico, psichico e sociale e non solo come assenza di malattia.

E non è un caso che proprio in quegli anni la ricerca medica abbia ricevuto un impulso allo studio dello stress, inteso non solo come risposta ad uno shock emotivo, ma anche come difficoltà di adattamento alle nuove sfide esistenziali, ambientali e lavorative.

È ormai evidente che la vera prevenzione delle malattie è una educazione alla salute che riconsegna ad ogni individuo la capacità di equilibrare costantemente la propria complessa rete psico-fisica (network umano).

Il percorso anti-stress che proponiamo si compone di una visita medica preliminare, 5 sedute di agopuntura, 3 sedute di trattamento osteopatico, consigli nutrizionali.

Dott.ssa P. Marina Risi  
Segretaria S.I.P.N.E.I.  
Tel 06-44249954  
Fax 06-44249955  
www.sipnei.it

Sandro Specchia  
Osteopata  
Tel 339-2730070

## Tre piccole guide per il manager (e non solo)



Completata, con la ristampa del terzo volumetto-guida, l'uscita della trilogia curata dall'ing. Luigi Di Stasi (già vicepresidente di Federmanager e presidente del FASI), edita da Franco Angeli nella collana "50 Minuti - Le guide rapide d'autoformazione" e composta dai seguenti titoli:

- Il bilancio delle aziende private e pubbliche
- Il marketing
- Pianificazione e controllo di gestione

Testi di modeste dimensioni (un centinaio di pagine l'uno e acquistabili singolarmente), rivolti ai "non addetti", di agevole lettura, redatti con taglio programmatico e con ricchezza di esemplificazioni, i tre volumetti intendono fornire un insieme di conoscenze economiche che ogni giovane laureato, dirigente, imprenditore e - perché no - politico deve possedere quando affronti problemi di gestione in ogni tipo di attività, privata o pubblica.



*Ottica*  
**Babuino due s.r.l.**  
*Optometria - Contattologia*

00196 Roma - Via Flaminia, 41/a-b  
Tel. 0636006283

Lunedì / Venerdì : 09.00 - 19.00  
Sabato: 09.00 - 13.00





Gruppo Artemisia s.p.a

per info:

06 85 05

NUMERO VERDE  
800 617 617

Attivo 24 ore su 24

IL NOSTRO PERSONALE DI SEGRETERIA  
SARÀ A VOSTRA DISPOSIZIONE  
PER QUALSIASI INFORMAZIONE

## WHY NOT?

Gli iscritti che desiderano seguire "in tempo reale" le attività e le iniziative SRDAI comunicano subito alla Segreteria - [info@sr dai.it](mailto:info@sr dai.it) - il proprio indirizzo di posta elettronica.

In questo modo si ricevono con regolarità e tempestività, ad esempio: inviti a congressi e convegni; informazioni sulle nuove convenzioni attivate; link per siti di particolare interesse: testi dei comunicati stampa; documenti SRDAI o della Federazione.

Inoltre ogni Collega può "girare" subito le informazioni avute nell'ambito delle proprie conoscenze, dando così un proprio contributo a rafforzare il senso di appartenenza e il consenso verso al nostro Sindacato.

Perché ritardare ancora? Perché non farlo subito?

# Se le operazioni infragruppo diventano fuori legge

di Caterina Di Marzio

Secondo una recente sentenza della Corte di Cassazione, il trasferimento di risorse da una società ad un'altra dello stesso gruppo, in difficoltà economica e senza contropartita, è il presupposto del reato di bancarotta fraudolenta per distrazione

Nelle “operazioni infragruppo” il trasferimento di risorse in favore di una società in difficoltà economica e senza contropartita costituisce presupposto del reato di bancarotta fraudolenta per distrazione.

La Suprema Corte di Cassazione, con la sentenza n. 7326 del 15 Febbraio 2008, stabilisce che il trasferimento di risorse infragruppo (tra società appartenenti allo stesso gruppo imprenditoriale), effettuato a vantaggio di una società in difficoltà economiche, sia qualificato come vera e propria distrazione ai sensi e per gli effetti previsti dall'articolo 216 della legge fallimentare e, per questo, non consentito.

Tale norma punisce, fra le altre, la condotta dell'imprenditore che, dichiarato fallito, abbia “distratto, occultato, dissimulato, distrutto o dissipato in tutto o in parte i suoi beni”.

Considerato che due diverse società, pur appartenendo allo stesso gruppo, conservano personalità giuridiche distinte, ne deriva che i creditori della società depauperata mai potrebbero rivaleersi dei loro crediti inseguendo i beni ceduti da una società all'altra. La ga-

ranzia dei creditori, rappresentata principalmente dal patrimonio sociale, è, pertanto, inevitabilmente ridotta in ragione di detti trasferimenti. Neanche con la riforma del diritto societario e l'introduzione del 3° comma dell'art. 2634 c.c. (per cui la responsabilità degli amministratori per operazioni in conflitto con gli interessi della società è esclusa se le operazioni sono compiute a vantaggio di una società collegata o del gruppo, purché siano compensate da corrispettivi vantaggi derivanti dal collegamento o dall'appartenenza al gruppo) porta ad escludere la bancarotta distrattiva.

La presenza di un gruppo societario, pertanto, non legittima di per se stessa qualsiasi condotta di asservimento di una società all'interesse delle altre società del gruppo. Anche dopo la riforma del diritto societario l'autonomia soggettiva e patrimoniale che contraddistingue ogni singola società impone all'amministratore di perseguire prioritariamente l'interesse della specifica società cui egli è preposto, non essendogli consentito di sacrificare tale interesse in nome di un diverso interesse,

anche se quest'ultimo è riconducibile a quello di chi è collocato al vertice del gruppo e che non procurerebbe riflesso alcuno nei confronti dei terzi creditori dell'organismo impoverito (cfr. Cass. Civ., Sez. I, n. 16707/2004; Cass., Sez. V, n. 11019/2007).

Pur tuttavia, la Suprema Corte ricorda come non tutti i trasferimenti infragruppo siano vietati o comportino, quale necessaria conseguenza, il reato di bancarotta fraudolenta per distrazione. Tale conseguenza resta esclusa se “con valutazione ex ante, i benefici indiretti per la società fallita si dimostrino idonei a compensare efficacemente gli effetti immediatamente negativi, sì da rendere l'operazione incapace di incidere sulle ragioni dei creditori della società” (Cass., Sez. V penale, n. 36764/2006).

\*\*\*\*\*

La locuzione “operazione infragruppo” viene posta in correlazione con il delitto di bancarotta allorquando, dichiarato il fallimento di una società appartenente ad un gruppo, si accerta che



i suoi amministratori abbiano compiuto o concorso a porre in essere atti di disposizione di risorse e/o beni a favore di altre entità del gruppo, offensivi degli interessi patrimoniali dei creditori della società impoverita dall'operazione e, come tali, integranti fatti di bancarotta patrimoniale fraudolenta ai sensi degli artt. 216, I co., n. 1 e 223, I co., della legge fallimentare.

Per "gruppo" si intende la cooperazione di una pluralità di società - che mantengono la loro formale autonomia - per il perseguimento di un fine unitario, necessariamente caratterizzata da una direzione economica unitaria (attività di governo che può presentare diversi, più o meno intensi, aspetti concreti), esercitabile da una persona fisica.

Prima delle consistenti modificazioni introdotte dall'art. 4 del D. Lgs. 11 Aprile 2002, n. 61, le operazioni infragruppo causative del dissesto erano ritenute integrare l'ipotesi di bancarotta impropria societaria, rappresentata dalla causazione, con dolo o per effetto di operazioni dolose, del fallimento della società, punita dall'art. 223, co.

II, n. 2 della legge fallimentare. Questa era, prima della riforma, l'unica ipotesi di bancarotta che richiedesse un evento materiale rappresentato dal dissesto; ad essa si è affiancata la bancarotta impropria da reato societario, di cui al numero 1 del co. II dell'art. 223 della legge fallimentare.

Attualmente, tuttavia, il sistema si è ingarbugliato a causa dell'introduzione nell'art. 2634 c.c. del delitto di infedeltà patrimoniale, dei consistenti mutamenti subiti dal citato articolo 223, co. II, n. 1 L.F., e del richiamo, in esso contenuto, alla commissione dei fatti di cui all'art. 2634 c.c.

Il presupposto della rilevanza penale dei fatti di bancarotta, nello specifico della bancarotta fraudolenta patrimoniale per distrazione, si ricerca nella soggettività dell'ente, nell'autonomia del suo patrimonio e del suo organo gestorio, nel dovere dell'amministratore di operare nell'esclusivo interesse della società amministrata e di non anteporre ad esso interessi conflittuali di cui siano portatori per conto di terzi nonché nella consapevolezza che nessuna convenienza di gruppo possa fru-

stare le aspettative dei creditori delle singole società. Si tratta di fatti violati dell'interesse della singola società e che, di regola, presuppongono un conflitto d'interessi.

Integra gli estremi del delitto di bancarotta fraudolenta per distrazione ogni forma di ingiustificata e diversa destinazione volontariamente data al patrimonio rispetto ai fini che questo deve avere nell'impresa, quale elemento necessario per la sua funzionalità e quale garanzia verso terzi. Da ciò la coscienza e volontaria vendita di consistenti beni, per scopi estranei all'impresa, effettuata con incongrui criteri economici in epoca prossima al fallimento, costituisce distrazione intesa come operazione diretta a ledere l'interesse patrimoniale dei creditori.

In materia di operazioni infragruppo, è ricorrente l'imbattersi nell'affermazione secondo cui costituisce distrazione di attivo qualunque trasferimento di fondi o di attività e, in genere, qualunque atto di disposizione patrimoniale da una società all'altra, effettuato senza adeguata contropartita, a maggior ragione quando la società

depauperata versi in stato di dissesto, risolvendosi in tal caso in un danno alla massa dei creditori della società dissestata all'atto del fallimento della stessa, e ciò a prescindere dalla data di costituzione delle società verso cui si

è verificato l'afflusso dei capitali in parola e delle finalità per cui le medesime risultano essere state costituite; fatte salve, in ogni caso, le azioni civili esperibili per il recupero alla massa delle attività distratte ai suoi danni.

Tale affermazione presuppone che il fenomeno del gruppo d'impresa sia di natura meramente economica e non scalfisca il principio dell'autonoma personalità giuridica di ciascuna società.

## QUANDO LICENZIARE È INGIUSTIFICATO

a cura dell'avv. Stefano Minucci

Una recente giurisprudenza di merito e di legittimità potrebbe, in un prossimo futuro, segnare il punto d'arrivo della tormentata interpretazione della disciplina collettiva sui licenziamenti dei dirigenti industriali.

È opportuno premettere che fino all'inversione di tendenza determinata dalla nota sentenza n. 5531/93 della Suprema Corte, i giudici di merito erano ormai costanti nel ritenere che la nozione di giustificato motivo di cui alla Legge 604/66 fosse applicabile anche ai dirigenti industriali, sul presupposto che detta nozione fosse stata richiamata dalla volontà delle parti stipulanti il contratto collettivo.

Tale principio, avallato dalle due sentenze delle Sezioni Unite n. 7295/86 e n. 1463/87, ebbe a consolidarsi nella giurisprudenza di merito al punto che i giudici non procedevano neppure a darne conto, enunciandolo in termini aprioristici e pressoché assiomatici, come si può rilevare dalle motivazioni delle sentenze della Suprema Corte n. 5531/93 e n. 6520/95, che proprio per tale motivo hanno cassato due decisioni del Tribunale di Milano.

Per il suddetto orientamento, dunque, la nozione legale di giustificato motivo, non applicabile ex-lege, veniva recuperata in via negoziale tramite un processo interpretativo ex-art. 1362 e segg. c.c., ed applicata alle singole fattispecie tenendo presente la specialità del rapporto dirigenziale.

### La sentenza n. 5531/93 della Suprema Corte

Soltanto con la citata sentenza n. 5531/93, emanata in un contesto socio-economico caratterizzato dai richiami del mondo imprenditoriale al tema della flessibilità del lavoro, si ruppe con il citato orientamento, affidando ai principi di buona fede e correttezza nell'esecuzione del rapporto di lavoro l'indagine sulla giustificatezza o meno del licenziamento del dirigente; e, così facendo, di fatto si svuotò di contenuto la tu-

tela dei dirigenti industriali in materia. Nonostante la sentenza n. 5531 fosse stata smentita con decisione dalla successiva sentenza n. 6520/95 (che, si ripete, aveva cassato il Tribunale di Milano solo per mancanza di motivazione sul punto dell'applicazione della nozione legale di giustificato motivo), l'orientamento di respingere il richiamo ai dirigenti, per via interpretativa, di detta nozione legale venne a consolidarsi, differenziandosi peraltro, quanto all'individuazione del "nuovo" criterio di valutazione dei motivi, in una varietà di posizioni e sfumature che inequivocabilmente indicavano la difficoltà di identificare gli aspetti applicativi di un concetto di "giustificatezza" (il termine si è ormai radicato nel linguaggio giurisprudenziale e dottrinale, pur non risultando dalla norma collettiva), del quale non è mai stata offerta una definizione che non fosse incerta e sfuggente. Le sentenze che hanno avuto un più penetrante approccio pragmatico al problema, non hanno potuto non ammettere che, ricorrendo ai principi di buona fede e di correttezza nell'esecuzione del contratto, ogni e qualsiasi motivo oggettivo, salvo le rare eccezioni di evidente pretestuosità, avrebbe finito per giustificare il licenziamento del dirigente.

In questi ultimi anni, si è andato formando e consolidando un orientamento giurisprudenziale - ancorché minoritario - le cui decisioni, nella consapevolezza di dover dare un contenuto effettivo alla disciplina voluta dalle parti sociali nel 1970, all'epoca cioè delle grandi battaglie sindacali contro il licenziamento, hanno affermato che il motivo del licenziamento del dirigente dev'essere valutato alla luce della natura fiduciaria del rapporto intercorrente fra esso e la sua azienda.

In tale ottica, è stato affermato che non potrà essere attribuito rilievo, ai fini della giustificatezza del licenziamento, a quei fatti incompatibili con la predetta natura fiduciaria, quali le modifiche organizzative che, pur comportando l'opportunità

Possono integrare la fattispecie di “bancarotta fraudolenta per distrazione” i finanziamenti non adeguatamente remunerati, situazione che si verifica nel caso di credito senza interesse o con interessi notevolmente

inferiori a quelli di mercato, senza congrue garanzie oppure quando il rimborso sia a priori escluso o decisamente improbabile. Egualmente, penalmente sanzionabile è il ricevere finanziamenti con corrispettivo ec-

cessivo (tasso di interesse e/o garanzie prestate), comportanti un danno al patrimonio. Anche il rilascio di garanzie in favore di società del gruppo, di per sé non illecito, può integrare la bancarotta fraudolenta per

per l'azienda di risolvere il rapporto di lavoro, siano oggettivamente ispirate soltanto all'interesse aziendale e, come tali, contrastanti con l'atto di fiducia riposto dal dirigente nel proprio datore di lavoro all'atto dell'instaurazione del rapporto. Questa fiducia potrebbe essere disattesa soltanto per colpa ovvero per situazioni patologiche o di obbiettiva difficoltà dell'azienda, e non per conseguire una “utilità” o un miglioramento dell'attività aziendale.

#### La riorganizzazione aziendale non è una giustificazione

Tale orientamento è stato aperto dalla Suprema Corte con la sentenza n. 9896/98, la quale, in tema di motivo soggettivo, ha affermato che “la giustificazione contrattuale è, invece, criterio di valutazione più ampio, dal quale sicuramente è esclusa l'ipotesi di un licenziamento arbitrario o discriminatorio (v. Cass. 6 aprile 1998, n. 3527), ma altrettanto ogni vicenda o comportamento del dirigente oggettivamente non idonei ad incidere irreversibilmente sulla fiducia, pur accentuata, propria allo specifico rapporto di lavoro. In altri termini, si vuol dire che la giustificazione è metro di valutazione più ampio di quello legale perché si misura esclusivamente sul piano fiduciario, quindi, per un verso, oltre l'ambito dell'adempiimento degli obblighi contrattuali, per l'altro, oltre la fiducia ordinaria propria agli altri rapporti di lavoro”.

In applicazione del predetto principio, il Tribunale di Milano, con sentenza del 4/1/02, ha affermato, questa volta dal versante del dirigente e confermando la precedente sentenza del 18/10/95, l'ingiustificazione del licenziamento del dirigente “per decisioni aziendali di riorganizzazione o scelte gestionali varie, anche non capricciose”.

A questo orientamento ha aderito anche la Corte di Appello di Roma con la sentenza del 26/11/03 la quale, in evidente adesione al principio affermato dalla Suprema Corte con la cita-

ta sentenza n. 9896/98, ha stabilito che “è ingiustificato il licenziamento del dirigente dovuto a soppressione del posto di lavoro conseguente a riorganizzazione aziendale e, pertanto, spetta al dirigente la cosiddetta indennità supplementare”, precisando nel contempo che rientra nella nozione di ingiustificazione non solo il licenziamento arbitrario o discriminatorio, “ma anche ogni altra vicenda o comportamento del dirigente oggettivamente non idonei ad incidere irreversibilmente sulla fiducia e che la giustificazione è metro di valutazione più ampio di quello legale perché si misura esclusivamente sul piano fiduciario...”.

Il suddetto orientamento, ribadito anche in un recente lodo arbitrale, pur partendo anch'esso dal presupposto che le parti stipulanti il c.c.n.l. 29/7/70 non vollero richiamare la nozione legale di giustificato motivo, ha il pregio di avere individuato un equo criterio per la valutazione del licenziamento del dirigente, ma non ha esaurito il processo di revisione critica in atto nella Suprema Corte in materia di licenziamento del dirigente.

Le recenti sentenze n. 12508/04 e n. 27/05, infatti, pur rimettendo al giudice del merito (come avrebbero dovuto fare la sentenza n. 5531/93 e altre successive) l'interpretazione della norma collettiva, ammettono manifestamente la possibilità che le parti stipulanti la disciplina collettiva per i dirigenti industriali, abbiano voluto fare riferimento alla nozione legale di giustificato motivo, tornando così all'interpretazione giurisprudenziale unanimemente condivisa prima di Cass. Civ. 5531/93.

Per la categoria dirigenziale le citate sentenze costituiscono indubbiamente una speranza per il futuro anche se, giova ripeterlo, l'orientamento giurisprudenziale più restrittivo per il dirigente, sorto con la citata sentenza n. 5531/93, appare ancor oggi predominante.

distrazione quando costituisca uno strumento anomalo di attività, mediante il quale l'imprenditore determini, senza alcun utile per il proprio patrimonio, un effettivo depauperamento di questo ai danni dei creditori. Costituiscono, inoltre, bancarotta fraudolenta patrimoniale: la vendita a prezzo di favore non giustificata da particolari condizioni del contratto o, addirittura, senza un effettivo corrispettivo; la concentrazione di società di cui una con un consistente patrimonio sociale, l'altra senza un patrimonio valutabile economicamente a causa del dissesto, così diminuendo la garanzia dei creditori della prima a vantaggio di quelli della seconda; il prelevamento di una somma di denaro da una società per eseguire l'aumento di capitale di un'altra.

Per individuare le operazioni infragruppo fraudolente era frequente anche il riferimento all'elemento soggettivo del reato de quo, ovvero la volontà di ledere gli interessi dei creditori. La chiave per l'individuazione dell'elemento psicologico si rinviene nell'adeguata ricostruzione dei fatti di bancarotta, che devono essere voluti nella pienezza della loro incidenza economico-patrimoniale: non potendosi distrarre beni senza la volontà di renderli indisponibili ai creditori e rappresentandosi l'offesa che a questi deriva, non si può prescindere dalla consapevolezza che gli atti distrattivi vadano a cagionare danno ai creditori. Il dolo, anche se generico, non si esaurisce nella consapevole volontà del fatto, ma è volontà diretta ad uno scopo, della quale è momento intellettuale ineliminabile la rappresen-

tazione dell'evento, individuato non già nel fallimento, ma nella lesione dell'interesse patrimoniale dei creditori, cui la dichiarazione di fallimento conferirà rilievo penale.

Molte sentenze precisano che, per l'esistenza del dolo generico, è necessario che l'imprenditore compia gli atti perseguendo un interesse proprio o di terzi estranei all'impresa ed abbia coscienza e volontà di porre in essere atti incompatibili con gli interessi della stessa, in quanto aventi l'effetto di ledere il patrimonio aziendale, diminuire le garanzie patrimoniali ed indebolire la posizione dei creditori (Cass. Sez. V, 6.10.1999; Cass. Sez. V, 17.05.1996).

Pertanto, l'interesse patrimoniale dei creditori delimita l'ambito di possibile incidenza del cosiddetto "interesse di gruppo", che deve coincidere con l'interesse dei creditori della società sacrificata, nel senso che deve trovare adeguata contropartita in utilità patrimonialmente tangibili assicurate dall'appartenenza al gruppo.

\* \* \* \* \*

L'articolo 2634 c.c. disciplina il delitto di "infedeltà patrimoniale", consistente nel fatto che degli amministratori, direttori generali e liquidatori che "avendo un interesse in conflitto con quello della società, al fine di procurare a sé o ad altri un ingiusto profitto o altro vantaggio, compiono o concorrono a deliberare atti di disposizione dei beni sociali, cagionando intenzionalmente alla società un danno patrimoniale". In ogni caso, non è ingiusto il profitto

della società collegata o del gruppo se compensato da vantaggi, conseguiti o fondatamente prevedibili, derivanti dal collegamento o dall'appartenenza al gruppo.

L'attuale orientamento giurisprudenziale esclude che il vantaggio compensativo possa andare oltre la sfera dell'infedeltà patrimoniale di cui all'articolo 2634 c.c. citato per la quale è previsto; non è, dunque, applicabile all'ipotesi di bancarotta fraudolenta impropria riguardante una società collegata od appartenente al gruppo, in quanto il fenomeno del collegamento societario non vulnera il principio dell'autonomia soggettiva delle società interessate ed il fallimento di una di esse prescinde dalla considerazione degli interessi del gruppo societario (Cass., sez. V, 24.04.2003; Cass., Sez. V, 5.06.2003).

Nelle decisioni anzidette la Suprema Corte fa leva, in particolare, sulla diversa oggettività giuridica dei reati, osservando che la fattispecie societaria tutela i soci nei confronti degli atti dispositivi, produttivi di danno, compiuti da amministratori infedeli, mentre la disposizione fallimentare protegge i creditori in relazione a condotte che espongano le loro ragioni anche a semplice pericolo. Il fatto, dunque, che il danno cagionato alla società possa essere "compensato" - a norma del terzo comma dell'articolo 2634 c.c. - non giustifica, tuttavia, l'applicazione di detta disposizione alla bancarotta per la cui integrazione (si ribadisce) è sufficiente un pericolo di danno alle ragioni dei creditori.



**banca sara**  
private financial services

# PCT

**IN PROMOZIONE: PRONTI CONTRO TERMINE AL TASSO LORDO DEL 5%**

Pronti Contro Termine al 5%

**Banca Sara Private Financial Services** offre, ancora per pochi mesi, ai propri clienti l'opportunità di investire in:  
Pronti Contro Termine al tasso lordo del

## 5%

per tre mesi, in concomitanza con un investimento di pari importo in prodotti di risparmio gestito.

L'associazione di un investimento in una Gestione Patrimoniale o in un Fondo comune di investimento con un prodotto di liquidità come un Pronti Contro Termine ad alta tasso, potrebbe consentirvi di realizzare un interessante guadagno nel breve e di mantenere nel tempo un investimento adeguato alle tue esigenze; tutto nella filosofia completamente "multimanager" e "multimarca" che è una caratteristica tipica dell'indipendenza di Banca Sara Private Financial Services. Banca Sara Private Financial Services ti offre dunque la possibilità di investire per tre mesi in un prodotto ad un tasso particolarmente interessante, grazie al regime fiscale di cui gode (tassazione al 12,5%), rispetto ai tassi attivi lordi dei conti correnti, gravati di un'imposizione fiscale del 27%.

È in esclusiva per tutti i nuovi Clienti iscritti al Sindacato Romano Dirigenti Aziende Industriali, Banca Sara Private Financial Services offre la possibilità di aprire un conto corrente a condizioni esclusive:

Tasso Interesse Attualmente 4,227% (Euribor 3 Mesi 360 + 0,5%)

Spese di Tenuta Conto pari a 0

Prelievo Bancomat Gratuito su tutti gli sportelli.

Per informazioni vi potete rivolgere ai Promotori Finanziari

Alessandro Finotto 3351002066

Maurizio Pirozzi 3307640696

# I Maghi Merlino che scoprono “la patata lessa”

di Armando Bianchi

Di fronte alle grida d'allarme suscitate dall'esplosione dei prezzi delle materie prime, fenomeno ampiamente prevedibile e previsto, ciò che più stupisce è lo stupore, specie quello dei politici italiani



Gli economisti, i sociologi, i politici di tutto il mondo si stropicciano gli occhi ed hanno esclamazioni di stupore per l'esplosione dei prezzi delle materie prime, soprattutto delle derrate alimentari: grano, mais, soia, latte, ecc. Grande sorpresa nel mondo scientifico e politico, e tentativi più o meno improvvisati di spiegare il fenomeno. I grandi organismi internazionali, come FAO e IFAD, formulano piani d'intervento e denunciano la speculazione.

Francamente lo stupore sta nello scoprire tanti stupefatti e tanti sorpresi. I più patetici sono i politici meno rozzi, quelli con elevate caratteristiche culturali, quelli molto impegnati, da sempre, nel fare l'interesse del prossimo e

dell'umanità sofferente. Quei politici, cioè, che hanno auspicato interventi per l'eliminazione della “fame nel mondo”, i fautori degli aiuti umanitari. Battaglie sacrosante, principi inconfutabili, ma è altrettanto vero che questo buonismo a buon mercato ha mostrato tutta la propria incoerenza e insensatezza. Infatti, mentre da un lato si auspicava l'emancipazione dell'80% della popolazione mondiale dalla fame e dal sottosviluppo, nello stesso tempo, nei Paesi sviluppati, si spingeva verso la dismissione delle colture dei cereali, l'abbattimento delle stalle con l'introduzione delle quote latte, e così via. In Italia, al solito, siamo stati i primi della classe, perseguendo e multando tutti i trasgressori. Quanta miopia e quanta ignoranza: nessun politico fautore della linea di riduzione delle produzioni agricole ha neppure lontanamente immaginato quali scenari avrebbero potuto prospettarsi.

## Un Paese in ritardo su tutto

Si prenda il prezzo del petrolio, che sta esplodendo (circa 120 dollari al barile, e c'è chi parla di una tendenza ad almeno 150): attualmente in America il consumo di petrolio è pari a 26 barili

pro capite annui e in Europa a 13, mentre un cinese consuma meno di 2 barili e altre popolazioni ancora meno. Quando e in quanto tempo un cinese consumerà come un americano non è dato dirlo, ma è certo che la tendenza è questa, e che essa manterrà, comunque, in tensione la domanda e quindi i prezzi. Ed è così per tutto, per il riso, per il mais, per il latte, ecc.

D'altra parte, si può seriamente pensare ad uno scenario in cui le quotazioni dei beni primari sono tenute basse perché la maggior parte della popolazione mondiale non consuma e vive a scartamento ridotto? Certamente no.

Siamo un Paese che mette continuamente toppe e rincorre sempre gli eventi, siamo sempre in ritardo su tutto, dalle infrastrutture (che quando sono ultimate sono già superate) ai provvedimenti normativi che, di solito, servono a chiudere le famose stalle quando i buoi sono usciti da un pezzo.

Ma stavolta ci troviamo di fronte a una svolta epocale: o saremo in grado di capire il futuro, o saremo ridimensionati nel nostro stile di vita. Viva Merlino, che aveva scoperto la patata lessa ma non lo sapeva.

## ASSISTENZA FISCALE S.R.D.A.I.

00161 Roma - Via Ravenna, 14

Per l'anno 2008 il Sindacato Romano, al fine di agevolare i propri associati nell'espletamento delle pratiche fiscali e in particolare modo nell'elaborazione dei Mod. 730/2008, Mod. Unico ed ICI, ha attivato, presso la propria sede territoriale, un centro di raccolta dei Modelli fiscali.

I Soci interessati potranno trovare assistenza:

martedì dalle ore 15.00 alle ore 17.45

mercoledì dalle ore 9.00 alle 17.45

presso la nostra sede in via Ravenna 14 - 00161 Roma, **previo appuntamento telefonico** da concordare con la segreteria del Sindacato al n. 06 4417081.

## Dona alla VISES il 5 per mille

Anche quest'anno è possibile destinare ad enti no profit la quota del 5 per mille dell'imposta sul reddito delle persone fisiche: una scelta che non è in alcun modo alternativa a quella dell'8 per mille alle confessioni religiose.

Nell'ambito della consolidata partnership tra Federmanager e VISES Volontari Iniziative di Sviluppo Economico e Sociale - Onlus, vi invitiamo a finanziare questa Associazione di dirigenti d'azienda per il volontariato.

Il **codice fiscale della VISES** è:  
**08002540584.**

## OFFERTA ESCLUSIVA PER GLI ISCRITTI SRDAI

# Abbonati On line!

[www.abbonamenti.it/economysrdai](http://www.abbonamenti.it/economysrdai)

Economy:  
il leader di valore  
dell'informazione  
economica.

Per te 1 anno

**SOLO**  
**35,00 €**

anziché 125,00 €



↳ 50 numeri più  
Global Competition  
il bimestrale di  
approfondimento  
e Technopolis  
l'osservatorio  
mensile con le  
tecnologie  
più innovative  
per la gestione  
d'impresa.



# Una Cartolina per Roma

## COSTRUIAMO INSIEME LA SOLIDARIETA'

Dal 21 Aprile 2008, data storica dei Natali di Roma, acquista il folder filatelico del progetto Una Cartolina per Roma. Il ricavato verrà utilizzato per il mantenimento delle Case dell'Accoglienza del Bambino Onco-Ematologico dell'Associazione Peter Pan Onlus.

Se vuoi fare una donazione i dati del C/C Postale sono: BANCO POSTA IBAN IT41 H076 0114 8000 0008 3617241

I folder filatelici sono disponibili presso i poste shop presenti all'interno dei principali uffici postali.

È possibile ordinare gli stessi mandando anche una e-mail a [romacapitalefolder@artespponsor.it](mailto:romacapitalefolder@artespponsor.it).

Per ulteriori informazioni vai su [www.artespponsor.it](http://www.artespponsor.it) e [www.asspeterpan.it](http://www.asspeterpan.it).

Un atto ulteriore che conferma Roma Capitale della Solidarietà.



ALTO PATRONATO



in collaborazione con Posteitaliane





**Q**uando il cancro colpisce un bambino, si ammalia tutta la famiglia. La nostra esperienza di genitori di bambini onco-ematologici ci ha spinto a metterci a disposizione di altre famiglie, in particolare di chi vive lontano da Roma. Abbiamo voluto offrire loro una Casa, una Casa vera e propria, un luogo dove il dolore viene alleviato con la cura, con la bellezza, con l'ospitalità, con l'attenzione, con l'allegria, anche grazie all'impegno quotidiano di centinaia di volontari.

Gianna Leo  
Presidente Associazione Peter Pan Onlus



Associazione Peter Pan Onlus

Via S. Francesco di Sales, 16 - 00165 Roma  
Tel. 06684012 - Fax. 0668136853  
info@asspeterpan.it - www.asspeterpan.it

In collaborazione con

Posteitaliane

# Le strutture e i servizi del Sindacato per i Soci

Attraverso l'opera di personale e consulenti specializzati, il Sindacato fornisce ai Soci e alle Rappresentanze Sindacali Aziendali assistenza e supporto in merito alle norme contrattuali, alle disposizioni di legge in materia di lavoro e di regimi di previdenza ed assistenza sanitaria nonché in tutti i campi che riguardano il rapporto di lavoro dirigenziale.

## UFFICIO SEGRETERIA, PRESIDENTE E SEGRETARIO

Sig.ra Cristina De Angelis - int. 13 ([deangelis@srdai.it](mailto:deangelis@srdai.it))  
Sig.ra Delia Di Stefano - int. 14 ([distefano@srdai.it](mailto:distefano@srdai.it))

•••••

## AMMINISTRAZIONE

Donatella Marinelli - int. 15 ([marinelli@srdai.it](mailto:marinelli@srdai.it))

Mattino - dal lunedì al venerdì 9-13

•••••

## UFFICIO ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO

Patrizia Spaziani - int. 16 ([spaziani@srdai.it](mailto:spaziani@srdai.it))  
Maddalena Catani - int. 21 ([catani@srdai.it](mailto:catani@srdai.it))  
Irma Forleo - int. 19 ([forleo@srdai.it](mailto:forleo@srdai.it))

Mattino - dal lunedì al venerdì 9-13  
Pomeriggio - dal lunedì al giovedì 15-18

•••••

## UFFICIO CONTRATTUALE SINDACALE (RAPPORTI CON LE R.S.A.)

Maria Grazia Cancia - int. 20 ([cancia@srdai.it](mailto:cancia@srdai.it))

Solo per appuntamento tramite gli Uffici di Segreteria

•••••

## UFFICIO PREVIDENZA E ASSISTENZA

Dr. Enzo Crescentini  
Nicoletta Prioletta - int. 22 ([prioletta@srdai.it](mailto:prioletta@srdai.it))

Solo per appuntamento tramite gli Uffici di Segreteria

•••••

## UFFICIO LEGALE, FISCALE E VERTENZE

Avv. Franco Minucci  
Avv. Stefano Minucci ([legale@srdai.it](mailto:legale@srdai.it))

Solo per appuntamento (Sig.ra Catani - int. 21)

•••••

## CONSULENZA LEGALE SU QUESTIONI DI NATURA PENALE

L'attività di consulenza viene prestata gratuitamente - per le fasi consultive propedeutiche - dall'Avv. Caterina Di Marzio in favore degli iscritti SRDAI, dei loro familiari di primo grado e conviventi.

Studio legale Avv. Caterina Di Marzio  
Tel./Fax: +39.06.7725.0575 ([studiolegdimarzio@virgilio.it](mailto:studiolegdimarzio@virgilio.it))

•••••

## SPORTELLO FASI

Nicoletta Prioletta - int. 22 ([prioletta@srdai.it](mailto:prioletta@srdai.it))  
Mariagrazia Assorgi - int. 38 ([assorgi@srdai.it](mailto:assorgi@srdai.it))

Mattino - lunedì, mercoledì, venerdì 9-13

•••••

## SPORTELLO DI ORIENTAMENTO PER DIRIGENTI IN MOBILITÀ

Presso gli Uffici del Sindacato è attivo, da qualche anno, lo Sportello di Orientamento, un servizio gratuito che viene svolto da Promos BPI Italia, Società qualificata con la quale il Sindacato ha sottoscritto una convenzione.

Il servizio si propone di offrire una consulenza riservata ai dirigenti che desiderano o sono obbligati a riconsiderare il proprio rapporto con l'azienda e/o la professione. La consulenza si articola in tre colloqui riservati con un esperto del mercato del lavoro.

Si invitano i colleghi che si trovano in situazioni di disagio lavorativo all'interno dell'azienda o che sono in mobilità, ad avvalersi di questa opportunità prendendo appuntamento tramite gli Uffici di Segreteria del Sindacato.

Per i dirigenti in mobilità che intendano inserirsi nella banca dati dell'Agenzia Lazio Lavoro, è attivo presso il Sindacato lo Sportello Dirigenti in mobilità per svolgere gli adempimenti necessari.

Maria Grazia Cancia - int. 20 ([cancia@srdai.it](mailto:cancia@srdai.it))

•••••

## SPORTELLO MANAGER AT WORK

**Agenzia per l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro dirigenziale**

È l'Agenzia del lavoro rivolta ai dirigenti disoccupati o dipendenti di aziende in liquidazione che intendano proporsi sul mercato del lavoro. Attraverso i suoi sportelli, uno è quello aperto presso il nostro Sindacato, offre ai dirigenti la possibilità di accedere direttamente alla banca dati, avere assistenza ed informazioni per la registrazione dei propri dati ed usufruire dei servizi per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

•••••

## CONSULENZA LEGALE IN MATERIE ESTRANEE AL RAPPORTO DI LAVORO

Avv. Franco Minucci ([legale@srdai.it](mailto:legale@srdai.it))

Per appuntamento, tramite il Sindacato (Sig.ra Maddalena Catani) La consulenza, che relativamente al primo incontro sarà gratuita, riguarderà il diritto di famiglia, le locazioni ed il condominio, nonché ogni tipo di questione contrattuale e commerciale; potrà essere fruita anche dal coniuge e dai figli.

Solo per appuntamento (Sig.ra Catani - int. 21)

Per contattare i nostri Uffici e prendere appuntamenti, i recapiti:  
Tel. 06.44.17.081 - Fax 06.44.04.705 - [info@srdai.it](mailto:info@srdai.it) - [www.srdai.it](http://www.srdai.it)