

**FEDERMANAGER ROMA**

DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI Roma | Frosinone | Rieti | Viterbo

# **PROFESSIONE DIRIGENTE**

## **ASSOCIAZIONE 2013**

**PER UN RINNOVATO  
PROTAGONISMO**

# CARO COLLEGA,

*oggi ognuno di noi è chiamato a misurarsi con profonde trasformazioni che incidono sulla sua esistenza, lavorativa e personale: dal rinnovo del contratto alla difesa di un percorso di carriera sempre più insidiato da nuove forme di precariato e incertezza, dalla riforma del welfare e delle pensioni alla richiesta sempre più capillare di formazione permanente.*

*In questo periodo di trasformazione davvero epocale, la tua adesione a Federmanager Roma è il primo, e più efficace, modo di aumentare il peso e il ruolo della nostra rappresentanza. E una rappresentanza più forte, più vasta, più unita, come quella che stiamo costruendo, è fondamentale per alimentare un patrimonio di idee e di valori. Per condividere una visione. Per portare avanti un progetto di società che vogliamo più aperta, equa e pronta a riconoscere il contributo di professionalità e di esperienza che la nostra categoria ha storicamente assicurato, ed intende continuare ad assicurare, al nostro Paese.*

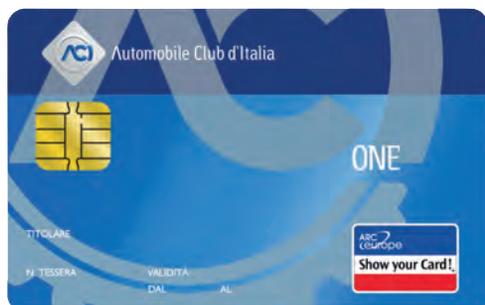
*Per queste ragioni ti chiediamo di rinnovare con convinzione la tua associazione nel 2013 a Federmanager Roma. Così facendo, continuerai ad usufruire dei tanti servizi offerti dalla nostra Organizzazione e, soprattutto, potrai offrirci il tuo apporto di idee e di azioni. Un apporto di cui abbiamo bisogno non solo per valorizzare una tradizione di eccellenza ma anche per facilitare l'ingresso e la circolazione di menti "fresche", di contributi nuovi, in grado di comprendere le sollecitazioni che ci provengono dall'esterno e tradurle in iniziative concrete di miglioramento della qualità del nostro lavoro.*

*Ultimo, ma non per importanza, quest'anno ti chiediamo un impegno straordinario, finalizzato ad aumentare ulteriormente il numero di associati alla nostra Organizzazione. Per questo abbiamo anche pensato ad un piccolo, ma significativo incentivo per te. Qualora tu proponga l'iscrizione a Federmanager Roma di un Collega oggi non associato, e dopo che la nuova associazione sarà stata perfezionata, riceverai in omaggio la tessera ACI One 2013, che ti darà diritto a numerosi vantaggi illustrati nelle pagine seguenti, insieme alle modalità dell'iniziativa.*

*Un riconoscimento simbolico, ma anche tangibile, per un impegno che è e deve sempre più diventare di tutti e di ciascuno. Se così sarà ce la faremo tutti, come persone, come dirigenti e, anche, come Paese.*

**Nicola Tosto**

# PRESENTA UN NUOVO SOCIO IN OMAGGIO PER TE LA TESSERA ACI ONE 2013



**Proponi l'iscrizione a Federmanager Roma per l'anno 2013 di un Collega non associato. Compila, firma e fai firmare il modulo sottostante\* e spediscilo a Federmanager Roma utilizzando l'apposita busta pre-affrancata allegata.**

**In premio per il tuo impegno, una volta perfezionata l'iscrizione del nuovo Socio, riceverai in omaggio la tessera ACI One 2013, con tanti vantaggi per te.**

\* *INFORMATIVA AI SENSI DEL D. LGS. 196/2003*

*"Codice in materia di protezione dei dati personali". I dati personali che Lei ci sta fornendo mediante questo modulo permetteranno a Federmanager Roma di erogare il servizio previsto dall'iniziativa "Presenta un nuovo Socio". Il conferimento dei dati è facoltativo, tuttavia senza i dati anagrafici non potremo fornire il servizio indicato. I dati saranno custoditi su supporti informatici e trattati nel pieno rispetto delle misure di sicurezza, a tutela della Sua riservatezza. Come previsto dalla legge, Lei potrà in ogni momento scrivere al Responsabile del trattamento c/o Federmanager Roma - Via Ravenna 14, 00161 Roma ed ottenere gratuitamente l'aggiornamento, la rettifica o la cancellazione dei Suoi dati.*

✂ -----  
Compilare e inviare utilizzando la busta pre-affrancata allegata al presente numero della rivista

## FEDERMANAGER ROMA Modulo di pre-iscrizione

data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_.

Il Sottoscritto \_\_\_\_\_ N.ro Tessera \_\_\_\_\_

Residente in \_\_\_\_\_ Prov \_\_\_\_\_ Via \_\_\_\_\_

Tel \_\_\_\_\_ Indirizzo email \_\_\_\_\_

**PROPONE LA ISCRIZIONE dal 1° gennaio 2013 di**

Sig. \_\_\_\_\_ Residente \_\_\_\_\_

Tel \_\_\_\_\_ Indirizzo email \_\_\_\_\_

In servizio presso \_\_\_\_\_

In pensione \_\_\_\_\_ Soc.tà di provenienza \_\_\_\_\_

Firma del presentatore

Firma di accettazione

\_\_\_\_\_  
Dichiaro di aver letto l'informativa riportata all'interno di questo pieghevole e sono consapevole che il trattamento dei dati è necessario per lo svolgimento dell'iniziativa.

# ACI ONE SERVIZI IN REGIONE VANTAGGI NEL MONDO



## La tessera **ACI One** offre:

un soccorso stradale nella tua regione anche su un veicolo non tuo; **la tutela legale**; un corso gratuito per il recupero dei punti patente; **carta prepagata ricaricabile attivabile gratuitamente**; sconti su alberghi, noleggi, shopping, musei, eventi culturali e sportivi in Italia e nel mondo.

**In più**, attivazione **“Bollo Sicuro”** il servizio di pagamento automatico del bollo auto.

## Benvenuto nel Club ACI!



Automobile Club Roma

Scopri tutto su

**roma.aci.it**

# ASSOCIAZIONE 2013

Il Consiglio Nazionale Federmanager ha deliberato gli importi delle **quote associative per l'anno 2013 che sono rimaste invariate rispetto al 2012:**

<b>DIRIGENTI IN SERVIZIO:</b>	<b>€ 240,00</b>
<b>DIRIGENTI IN PENSIONE:</b>	<b>€ 120,00</b>
<b>PENSIONATI ANTE '88:</b>	<b>€ 112,00</b>
<b>DIRIGENTI INOCCUPATI:</b>	<b>€ 160,00</b>
<b>QUADRI SUPERIORI:</b>	<b>€ 180,00</b>
<b>QUADRI APICALI:</b>	<b>€ 114,00</b>

## **QUOTA ASSOCIATIVA ANNUALE: COME VERSARLA**

Nel mese di gennaio 2013 verrà recapitato, ai Soci che pagano direttamente il contributo associativo, il bollettino per il rinnovo dell'iscrizione al Sindacato.

Ricordiamo le modalità per il versamento della quota associativa annuale.

### **Tramite versamento postale**

c/c postale n. 29839008 intestato a FEDERMANAGER ROMA

### **Tramite bonifico bancario**

UNICREDIT BANCA - Ag. Via Ravenna 47, Roma

IBAN: IT90E0200805280000010969864

BIC SWIFT: UNCRITM1NQ6

**Tramite Rid** - Autorizzazione permanente di addebito in conto  
(modulo scaricabile dal sito [www.srdai.it](http://www.srdai.it))

### **Tramite azienda** (per i Soci in servizio)

Delega alla propria azienda per la trattenuta sindacale

(modulo per la delega scaricabile dal sito [www.srdai.it](http://www.srdai.it) da consegnare all'azienda e a FEDERMANAGER ROMA - Fax: 064404705 - email: [catani@srdai.it](mailto:catani@srdai.it) / [spaziani@srdai.it](mailto:spaziani@srdai.it))

## **AGGIORNAMENTO DELLE POSIZIONI ANAGRAFICHE**

**I Colleghi che passino dallo status di dirigente in servizio a quello di dirigente in pensione pagano la quota relativa al nuovo status solo dopo aver comunicato tale passaggio.**

**Rinnoviamo pertanto l'invito a farci conoscere tempestivamente questa e ogni altra eventuale variazione della vostra posizione anagrafica** (nuovo status, nuova azienda, nuova e-mail, nuovo recapito, e così via).

**Sollecitiamo i Colleghi che non l'abbiano ancora fatto a fornirci il loro indirizzo di posta elettronica.**

[www.srdai.it](http://www.srdai.it) - [info@srdai.it](mailto:info@srdai.it)

# FORTI E CREDIBILI PER UN RINNOVATO PROTAGONISMO

di **NICOLA TOSTO**

**L**e notizie di queste ore ci raccontano l'inizio di un complicato percorso di fine legislatura. Una legislatura difficile che ha visto dipanarsi una crisi tra le più gravi di sempre, in un crescendo di difficoltà cominciate nel 2008 e proseguite con la pressoché costante diminuzione del Pil, l'aumento della disoccupazione, il calo sempre più marcato dei consumi, ecc.

Le crescenti difficoltà economiche e sociali, unite alla progressiva paralisi della vita politica e istituzionale, hanno portato alla nascita nel novembre 2011 di un nuovo Governo affidato ai cosiddetti "tecnici" con il compito di far uscire il Paese da una crisi, anche di immagine, in cui era precipitato alla fine dell'estate. Le ricette erano amare e il percorso doloroso, obbligato, ma efficace. Il sostegno al nuovo Esecutivo, fortemente voluto dal Presidente della Repubblica, era particolarmente ampio: quasi un miracolo. I maggiori partiti, prima aspramente contrapposti, lo sostenevano.



## **12 MESI CON QUALCHE LUCE MA CON MOLTE, TROPPE, OMBRE**

È stato così possibile approvare, negli ultimi dodici mesi, riforme mai realizzate in precedenza, come quelle delle pensioni e del mercato del lavoro. Riforme pesantissime, e non certo perfette. Basti pensare ai lavoratori cosiddetti "esodati", centinaia di migliaia di persone - fra cui moltissimi dirigenti - uscite dalle aziende con la prospettiva di una pensione a breve e rimaste, invece, senza lavoro e senza pensione per molti anni. E la soluzione alla fine individuata per porre rimedio a ciò risulta inadeguata e ingiusta: un ulteriore taglio alle pensioni. Non si può pensare infatti di continuare a far pagare sempre e solo chi ha una pensione frutto di moltissimi anni di lavoro e di contribuzioni, errori superficiali che mai ci si sarebbe potuti aspettare da "professori".

Certo, sul piano internazionale il Governo Monti ha consentito di recuperare un'immagine dell'Italia, precipitata come

non mai, più adeguata a ciò che il nostro Paese rappresenta. Ma certamente non basta. La tassazione è cresciuta a dismisura. La disoccupazione è arrivata a livelli preoccupanti, soprattutto quella giovanile che ha ormai superato il 36%. I consumi sono scesi ai livelli degli anni 90. Le aziende chiudono. Molti cittadini non riescono più a pagare i mutui e perdono le case acquistate con i sacrifici di una vita.

Insomma una situazione drammatica, anche perché nel frattempo è emersa una realtà sempre più intollerabile: ruberie, inquinamenti mafiosi in alcune regioni, inefficienze burocratiche, costi inaccettabili della politica. Insomma, se da una parte sembra che il Paese abbia evitato un precipizio, ancora lontana appare l'uscita da una crisi così complessa.

E la situazione si complica ulteriormente con l'annunciata crisi di Governo e l'inevitabile acuirsi dei rapporti tra i partiti che, per un anno, sembravano aver trovato una qualche forma di dialogo e collaborazione. Ulteriore aspetto negativo è il prevedibile stop a provvedimenti già in avanzata fase di approvazione in Parlamento: basti pensare al taglio delle Province, alla legge anticorruzione, oltre che, naturalmente, alla riforma elettorale. E speriamo che la speculazione non rialzi la testa approfittando di una situazione ancora delicata per infliggere ulteriori colpi alla nostra già fragile economia...

## **FAREMO LE NOSTRE PROPOSTE SU CUI CHIEDEREMO L'IMPEGNO DELLA POLITICA**

In un quadro così articolato non possiamo non far conoscere il nostro pensiero. Non possiamo far mancare le nostre proposte. Federmanager e Manageritalia, in coerenza con quanto detto lo scorso agosto nell'evento "Prioritalia" e lo scorso 26 novembre in occasione degli stati generali CIDA alla presenza del Presidente del Consiglio, stanno preparando un documento contenente le loro proposte da sottoporre alle forze politiche ed ai movimenti che si presentano alle imminenti elezioni politiche. Analoga iniziativa ci proponiamo nel Lazio nei confronti dei candidati alla Presidenza della Regione. Il nostro Consiglio Direttivo ha approvato la proposta di tenere a gennaio una riunione pubblica con i candidati per presentare le proposte dei dirigenti ed ascoltare da loro che tipo di impegno essi assumeranno. Dalle risposte ognuno potrà farsi una idea più precisa su chi eventualmente sostenere e votare.

## **NUOVO CONTRATTO DI LAVORO, IL PIÙ IMPORTANTE APPUNTAMENTO DEL 2013**

Mentre avviene tutto ciò, stiamo lavorando all'elaborazione delle linee guida per il rinnovo del contratto di lavoro che scade a fine 2013. Una Commissione tecnica sta lavorando da qualche mese per predisporre un documento che, dopo l'approvazione del Consiglio Nazionale, sarà oggetto di un'ampia discussione tra i Colleghi su tutti i territori. Sarà così possibile presentare il documento a Confindustria dopo l'estate ed avviare la trattativa con la speranza di concludere prima della scadenza. Sarà certamente una trattativa non facile, ma noi contiamo in un atteggiamento positivo da parte dei nuovi Vertici confindustriali che, dai primi contatti avuti, sembrano riconoscere a Federmanager il ruolo di interlocutore credibile e interessante.

I prossimi mesi saranno complessi, ma la nostra Organizzazione, sia in sede centrale sia sui territori, sta diventando più forte e credibile. Più aderente alle situazioni che, in azienda e nel Paese, si modificano molto rapidamente. Siamo quindi certi di poter giocare un ruolo da protagonisti.

Concludo facendo a tutti i lettori il più caro augurio per un sereno periodo festivo e per un 2013 migliore dell'anno che ci stiamo lasciando alle spalle.

# PROFESSIONE DIRIGENTE

PROFESSIONE DIRIGENTE Anno X - n. 40 Dicembre 2012

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: Nicola Tosto - Presidente Federmanager Roma

DIRETTORE RESPONSABILE: Domenico Alessio

COORDINAMENTO EDITORIALE: Armando Bianchi

SEGRETERIA DI REDAZIONE: Irma Forleo - Valeria Pulcinelli

DIREZIONE: Via Ravenna, 14 - 00161 Roma tel. 06.4417081 e-mail: info@sr dai.it

PROGETTO GRAFICO E REDAZIONE: INC - Istituto Nazionale per la Comunicazione www.inc-comunicazione.it

STAMPA: Officine Grafiche Tiburtine Via di Villa Adriana, 29 - Villa Adriana - Tivoli

- **FEDERMANAGER**                      **06 2013, L'ANNO DELLA CRESCITA  
di Giorgio Ambrogioni**
  
- **PREVIDENZA**                        **09 LA MISURA È PIÙ CHE COLMA**  
  
**10 ABBIAMO GIÀ DATO  
di Antonio Dentato**
  
- **SERVIZIO AI SOCI**                    **14 ANCOR PIÙ AL FIANCO DEI COLLEGHI IN DIFFICOLTÀ  
di Ettore Cambise**
  
- **ANNIVERSARI**                        **16 ENRICO MATTEI, UN MANAGER, UN LEADER  
di Giuseppe Accorinti, già amministratore delegato  
AgipPetroli e presidente Scuola Mattei**
  
- **GLI SPECIALI**                        **19 LE PENSIONI DOPO LA RIFORMA "FORNERO"  
a cura di Giustino Di Nallo**
  
- **DIBATTITO**                            **31 PARLARE DI QUALITÀ NELL'ERA DEI "SACRIFICI"  
di Sergio Bini**
  
- **EVENTI**                                **36 a cura di Valeria Pulcinelli**
  
- **FORMAZIONE**                        **38 PER UNA CRESCITA DI VALORE**  
  
**40 PROVACI ANCORA, ITALIA!  
a cura di Massimiliano Cannata**
  
- **SALUTE**                                **42 "DIAGNOSI E CURA DELLE MALATTIE VASCOLARI"**  
  
**44 DISTURBI DELLE GAMBE?! ANDATEVENE...  
del prof. Carlo Cavazzini**
  
- **L'ANGOLO  
DEL LEGALE**                            **46 PIGNORARE IL C/C BANCARIO APERTO  
PER RISCOUTERE LA PENSIONE? SI PUÒ  
a cura di Stefano Minucci**



I tuoi prodotti  
possono migliorare  
con un click?

**No.**

Ma il futuro  
della tua azienda,

**Sì.**

VAI SU [WWW.FONDIRIGENTI.IT](http://WWW.FONDIRIGENTI.IT) E SCOPRI IL  
"CONTO FORMAZIONE" E GLI AVVISI IN CORSO:  
DA OGGI PUOI FARE FORMAZIONE IN AZIENDA, SUBITO.

Il Conto Formazione  
è riservato a tutte le imprese  
che aderiscono a Fondirigenti,  
il Fondo di Confindustria e Federmanager,  
e serve a finanziare piani formativi.

Se invece la tua impresa  
ha fino a tre dirigenti scopri  
il nuovo "**Conto Formazione 24**".  
Il tuo piano formativo sarà approvato  
on line in un solo giorno.

**Aderisci è  
gratis**

  
**Fondirigenti**  
Innovatori per formazione

# 2013, l'anno della crescita

di **Giorgio Ambrogioni**

Dopo gli Stati Generali della nuova CIDA, tenutisi il 26 novembre scorso a Milano alla presenza del presidente del Consiglio Mario Monti, il presidente della Federazione delinea un programma di attività per i prossimi mesi tanto ambizioso quanto ineludibile, il cui obiettivo è lo sviluppo non solo della funzione della nostra categoria - con tutto ciò che ne consegue - ma del Paese

\\ *L'imprenditore è colui che mette in atto l'azione creativa che aggiunge qualcosa alla realtà, che pone i dati in nuovi contesti come fa il grande artista e creatore con gli elementi che ha a disposizione*

**Joseph Schumpeter //**

**L**a crisi non è finita, la ripresa tanto auspicata sembra allontanarsi, come dimostrano gli ultimi dati dell'OCSE, che ha rivisto al ribasso gli indicatori del PIL, della produttività, dell'occupazione per il nostro Paese. Anche se la luce in fondo al tunnel continua dunque a non intravedersi, persistendo un generale contesto di negatività, non possiamo allentare la presa. Con forza, determinazione, competenza e vivacità, dobbiamo far sentire la nostra presenza di manager impegnati a cambiare davvero la storia italiana.

Mi sento di poter affermare con razionalità, non certo per sfoggiare un superficiale ottimismo (che risulterebbe peraltro fuori luogo, oltre che di pessimo gusto), che, quasi in funzione anticiclica, in virtù degli obiettivi ambiziosi e misurabili che ci siamo dati, per il lavoro che abbiamo masso in campo e le attività che svilupperemo, per Federmanager il 2013 deve essere "l'anno della crescita".

## **METTERSI IN GIOCO**

Il rinnovo del contratto, la necessità di attuare una politica fiscale più equa, la valorizzazione delle sedi territoriali da cui dobbiamo trarre linfa e sostanza per rafforzare la nostra azione strategica, la centralità dei giovani in un mercato del lavoro che possa finalmente facilitare i nuovi ingressi, la promozione di una cultura manageriale che possa agire dentro e fuori dal circuito aziendale, la promozione del dialogo intergenerazionale, sono tutti tasselli di un articolato programma che ci vede impegnati in primo piano. Non si tratta di enunciati, piuttosto di azioni concrete, per cui abbiamo messo in campo nuovi strumenti, potenziando quelli già esistenti.

Oggi tutti i soggetti della rappresentanza sono chiamati a rimettersi in discussione, a trovare forme di azione sindacale, politica e professionale, in grado di conciliare gli interessi legittimi con gli interessi generali della collettività. Per far sentire la propria voce bisogna saper alzare il capo e guardare lontano, cosa che la nostra classe dirigente, soprattutto quella politica, non ha saputo fare (come dimostrano i risultati di questi ultimi anni, che sono sotto gli occhi di tutti). Certo occorre una vera e propria metamorfosi, prima culturale e poi organizzativa, per realizzare concretamente questa "idea alta" della rappresentanza.

Noi abbiamo già percorso un buon tratto di strada, la nascita della nuova CIDA, questa grande "casa comune" della



## Il Paese prima di tutto



dirigenza pubblica e privata, per cui Federmanager si è spesa fin dall'inizio, risponde alla precisa esigenza di essere presenti in quei "passaggi decisivi" che dovranno rilanciare il ruolo dell'Italia nella nuova Europa, senza perdere di vista l'urgenza delle grandi tematiche "trasversali" di cui ci stiamo occupando e che saranno al centro della nostra agenda del 2013: riforma del fisco, welfare, education, occupazione.

Il recente confronto con il premier Mario Monti, in occasione degli Stati Generali di CIDA tenutisi a Milano, ha ulteriormente legittimato, se ce ne fosse stato bisogno, il contributo della classe manageriale, che dovrà articolare un documento programmatico di proposta al Governo. In particolare, sui temi dell'equità fiscale si è aperto un dialogo con il premier, che ha ammesso la necessità di ricostituire un patto fra Stato e cittadini, smorzando un'impostazione vessatoria penalizzante proprio delle imprese e dei manager, che generano - non solo in qualità di contribuenti, ma anche in termini di forza lavoro e di know-how - ricchezza per tutto il sistema-Paese.

Ha scritto in maniera efficace Piero Ostellino: "Nel mondo contemporaneo il diritto alla ribellione contro il tiranno (in senso tributario) non si identifica con quello alla 'rivolta fiscale'. Ma dove il prelievo fra una tassa supera certi livelli (...) connotandosi più come confisca che come presupposto di welfare, è lo Stato che deve fornire una giustificazione alle sue leggi 'ingiuste'". Tale riflessione credo possa essere condivisa in pieno da una categoria come la nostra che - è stato ricordato - partecipa con più del 20% del gettito tributario pur rappresentando il 2% della forza lavoro complessiva. Con ciò non si vuol dire che sia giunta l'ora di abbandonare quello stile di rigore, che è merito dell'attuale premier aver affermato dopo gli anni del "berlusconismo"; si tratta semmai di riequilibrare questo atteggiamento dicendo basta all'austerità fine a se stessa, facendo spazio a incentivi in modo da avere quel ricambio di ossigeno necessario per affrontare la ripresa e la competizione internazionale. I sistemi produttivi di tutto l'Occidente sono in ginocchio, uscire da questo "secondo" '29 e voltare pagina è un imperativo categorico, cui nessuno potrà sottrarsi.

### IL NOSTRO RUOLO POLITICO-ISTITUZIONALE

L'impegno diretto in politica non fa certo parte dei nostri impegni istituzionali. Probabilmente occorre ribadirlo per fare chiarezza sulla creazione di un movimento come Prioritalia, che presto diventerà un'associazione permanente e ha dato corpo a un'iniziativa da leggersi nella necessità di ricreare lo spazio per una "buona politica", quella politica ricca di ideali, valori, visione comune che avevamo dimenticato e riposto in un cassetto. Federmanager è stata alla guida, e continuerà ad esserlo, di questo sforzo organizzativo e di progetto che ha portato alla nascita di un nuovo attore, perché miriamo a costruire una situazione di contesto in cui si possa finalmente registrare un salto culturale, autentico e profondo.

Affinare le strategie, migliorare le relazioni industriali, costruire quel "quadro relazionale evoluto" su cui innestare le nostre richieste e rivendicazioni, sarà possibile solo a condizione di potersi misurare con una classe dirigente politica rinnovata, finalmente capace di tenere il passo di un universo in continua trasformazione. Il disegno auspicato può avere un effetto reale solo attraverso una più strutturata relazione con la politica e con le istituzioni, a livello sia centrale sia territoriale. Il cantiere è ormai aperto e, sono certo, porterà una oggettiva riqualificazione del ruolo manageriale a tutti i livelli.

### UN NUOVO MODO DI STARE NEL MONDO

Il nostro, lo ha scritto molto bene Carlo De Benedetti in un agile e interessante pamphlet, "continua a non essere un Paese per imprenditori". Nelle statistiche dell'Unione Europea siamo collocati come un'area geografica in cui è particolarmente difficile intraprendere un'attività imprenditoriale. Siamo in fondo alla classifica delle nazioni capaci di attrarre gli investimenti

stranieri, viviamo in una realtà in cui è sempre più faticoso immaginare la propria carriera professionale come "self-employed". Dobbiamo dunque batterci per la creazione e l'affermazione dello spirito imprenditoriale, abbattendo i lacci di una burocrazia asfissiante, ma anche la morsa di un peso fiscale insopportabile per le imprese.

È dimostrato, anche da quanto sta avvenendo nei Paesi emergenti, che sono gli imprenditori a produrre innovazione e sviluppo, oltre ad esprimere l'unica forza creatrice, a facilitare la mobilità sociale, a oliare gli assetti sclerotizzati del vecchio modello capitalista. Peccato che di questo, che altrove è un assioma, non siamo ancora convinti a sufficienza. Manager e imprese sono la prima "torre di avvistamento" del futuro. Da quella torre serve l'apporto dei giovani e del talento per recuperare le coordinate interpretative giuste, per capire e sanare le tante contraddizioni e ineguaglianze che caratterizzano il nostro tempo.

C'è, insomma, un "modo nuovo di stare nel mondo", che dobbiamo saper adottare. In quanto manager impegnati nella società possiamo dare competenza, serietà, continuità dell'impegno, ingredienti di cui il Paese, ma si potrebbe dire tutti i gangli produttivi su cui si regge il sistema economico, necessitano, come forse mai in passato.

## **IL RINNOVO DEL CONTRATTO**

In un contesto così caratterizzato da fattori di instabilità e criticità, ma che può diventare permeabile al cambiamento, il primo banco di prova cruciale riguarda il rinnovo del contratto, il cui negoziato dovrà vedere il coinvolgimento della categoria, anche quella che appare più tiepida e apparentemente distante. Bisognerà esaltare la "capacità di ascolto" e di interpretazione di tutte le componenti della società. In particolare, ai Sindacati territoriali verrà chiesto uno sforzo per coinvolgere i giovani e gli scettici.

A gennaio definiremo le linee guida del nuovo strumento contrattuale, in modo da poterne discutere in Consiglio Nazionale e apportare correttivi e integrazioni, al fine di far emergere istanze mature di rinnovamento, lungimiranti, coerenti con le attese della categoria e soprattutto in sintonia con il nuovo contesto in cui ci muoviamo.

Questa impostazione consentirà una dialettica e un dialogo più maturo con Confindustria, impegnata quanto noi ad affermare le peculiarità che il rapporto di lavoro dirigenziale deve contenere come tratto distintivo. La questione non è tanto legata al rinnovo automatico di una scadenza, quanto alla condivisione del principio che si sta parlando di un "asset" strategico per la competitività rappresentato dalla dirigenza.

Il manager nella società complessa è sempre di più una figura a tutto campo, che deve recuperare respiro sia verso l'alto sia verso il basso dell'organizzazione. Anche quando parliamo dell'implementazione dell'attuale modello retributivo, che non è in discussione, credo non si possano nascondere i limiti applicativi sul piano tanto quantitativo quanto qualitativo. Una cosa appare fin da adesso molto chiara: stanno mutando molti equilibri. Ci saranno forze che si avvantaggeranno di questo "divenire" e forze che segneranno il passo. Federmanager ha le carte in regola per non perdere la battuta ed agire da protagonista.

## **L'ORGANIZZAZIONE E I "NUOVI LINGUAGGI DELLA COMUNICAZIONE"**

Esistono, e non possiamo permetterci di trascurarli, interessanti spazi di aggressione, in termini di marketing, che possono ampliare la nostra sfera di azione. Per sviluppare un'adeguata "strategia di conquista" occorrerà lavorare non solo sulla leva organizzativa ma anche sui nuovi linguaggi della comunicazione, il cui uso avvertito può aiutare nel rendere più forte e coesa l'azione delle sedi territoriali e più netto il profilo della nostra immagine e quindi la nostra identità.

La dimensione della "rete" non solo in senso tecnologico, ma ancora una volta nell'accezione culturale e organizzativa, dovrà caratterizzare la nostra azione da ora in avanti. Per questo stiamo finanziando dei programmi condivisi di crescita associativa. Analizzeremo i dati, andando nelle aziende, cioè dentro il circuito produttivo reale, per far emergere le esigenze reali che dovranno orientare le scelte di fondo della Federazione. Individuare e formare figure adatte a svolgere questa azione farà la differenza, insieme all'apporto coordinato delle Associazioni territoriali, da Assidai alla rete commerciale di Presidium. I tanti, troppi non associati dovranno comprendere quanto importante potrebbe essere il loro apporto, in una dimensione di impegno partecipativo che dovrà essere corale. Ciò per accogliere al meglio le sfide in calendario nell'agenda 2013 che si si presenta particolarmente fitta.

Non nascondo che il programma tratteggiato sia molto articolato e difficile; ma è l'unico in grado di rispondere alle attese di quel mondo manageriale allargato che va oltre il tradizionale concetto di categoria, e che ha ricominciato a guardarci con grande interesse. Credo che questa sia già una conquista certa e molto importante, che ci fa ben sperare per il futuro.

# La misura è più che colma

**Nelle scorse settimane il presidente di Federmanager nazionale ha illustrato in un intervento pubblico le più recenti attività intraprese dalla Federazione nell'assolvimento del proprio ruolo di tutela e di rappresentanza. Ne pubblichiamo ampi stralci, evidenziando in particolare l'impegno in difesa dei trattamenti pensionistici dirigenziali, oggetto di una ventennale politica vessatoria**

**L**a crisi che sta vivendo il Paese, anziché attenuarsi, sta entrando in una fase di particolare crudeltà. Siamo oppressi da politiche fiscali e parafiscali che rasentano l'esproprio e che molto poco rispettano i principi dell'equità. E ancora una volta a pagare il prezzo più alto sono i lavoratori dipendenti, i pensionati, gli artigiani e le piccole imprese. Le vere caste e le vere aree di privilegio, nella sostanza, restano tuttora indenni. Anche la nostra categoria è stata ed è tuttora pesantemente colpita: nessun segmento della dirigenza ne sta uscendo indenne. Tutto ciò crea comprensibili tensioni che non possono non riverberarsi sulla Federazione: cresce e si esaspera la domanda di tutela e di reazione di fronte a provvedimenti iniqui, sbagliati, ostinatamente recessivi. Con queste righe vorrei cercare di far percepire in modo adeguato come la Federazione stia cercando di agire, in tale quadro, per legittimare il proprio ruolo di tutela e rappresentanza. Stiamo reagendo al meglio alle emergenze che la crisi sta determinando: la disoccupazione dirigenziale (attraverso la Gsr-Fasi abbiamo già liquidato sostegni economici per 38 milioni di euro), la vicenda abnorme degli esodati, le inaccettabili vessazioni di cui sono destinatari i nostri pensionati.



## GIÙ LE MANI DALLE NOSTRE PENSIONI

Abbiamo sempre detto che la vicenda degli esodati è stata il frutto avvelenato di una riforma gestita con arroganza e supponenza: se si fosse avuta disponibilità ad ascoltare le Associazioni di rappresentanza, questo assurdo problema non ci sarebbe stato con tutte le conseguenze del caso. Eppure il ministro responsabile di questo marchio di errore non solo non ha chiesto scusa, né si è dimesso, ma ancora pontifica. Con gli ultimi provvedimenti il problema degli esodati dovrebbe essere stato risolto, ma non sono affatto convinto in modo definitivo ed esaustivo: in ogni caso siamo lieti di questa evoluzione, l'avevamo sollecitata. Ma il modo in cui il Governo ha proceduto è inaccettabile. Aver previsto una clausola di salvaguardia di finanziamento che prevede il ricorso ad un ulteriore blocco della perequazione automatica delle pensioni di 3 mila euro lordi mensili o poco più, oltre che ingiusto, è insopportabile. Dal 1998 ad oggi tali pensioni sono state destinatarie di ben 5 interventi di questo tipo: hanno dato, anche troppo, ora basta! I loro titolari sono persone che hanno versato fior di contributi e che, attraverso la fiscalità, finanziano quel 40 per cento di pensioni in essere integrate al minimo. Sono persone che hanno rischiato e meritato: da un Governo e da politici che si riempiono la bocca di meritocrazia e responsabilità, tutto ciò è inaccettabile.

Il problema degli esodati, creato da questo Governo, visto che il tempo c'è (la clausola di garanzia scatterebbe nel 2014), lo si finanzia piuttosto con la vendita del patrimonio immobiliare pubblico che non solo è in perdita, ma è anche fonte di clientele e corruzione. Lo si finanzia con una maggiorazione delle sanzioni a carico degli evasori fiscali, con un taglio vero alla spesa pubblica improduttiva che è ancora enorme, e potrei continuare. Chiediamo al Governo e al Parlamento di emendarsi e di non farsi condizionare dalla Ragioneria Generale dello Stato: non è a questo Organo tecnico che competono le scelte politiche. Parliamo di 100 milioni di euro che si vogliono togliere ai pensionati: noi diciamo giù le mani, diciamo no ad una politica che continua a deprimere i consumi, diciamo no ad una politica e ad una comunicazione che etichetta come ricche e privilegiate pensioni di persone che per 35 o 40 e più anni non solo hanno pagato imposte fino all'ultimo centesimo, ma si sono costruite una rendita pensionistica pagando fior di contributi; diciamo no a quello che consideriamo un tradimento e l'ennesima rottura di un patto; chiediamo attenzione a quanto dichiarato nel 2010 dalla Corte Costituzionale in merito alla non ripetibilità di blocchi perequativi o contributi di solidarietà.

*Giorgio Ambrogioni*

# Abbiamo già dato

di Antonio Dentato

**Di fronte ad un accanimento che data dal 1992, noi dirigenti non trascureremo nessuna azione democratica che ridia dignità e consistenza alle nostre pensioni; e non avremo remore a percorrere tutti i gradi della giustizia per far valere le nostre ragioni, bistrattate con provvedimenti discriminatori ed iniqui**

**L'**articolo di Giorgio Ambrogioni intitolato "La misura è colma" non può che trovare piena adesione. Per le cose che dice e per come le dice. Perché troppa è l'arrendevolezza con cui abbiamo subito e subiamo aggressioni che, peraltro, appaiono partecipate, se non addirittura suggerite da media, politica e, per taluni versi, anche da frange sindacali. Che la pazienza sia finita lo dice ormai un Paese intero. Lo diciamo anche noi. C'è, però, qualche differenza da rilevare. Molta parte di questo Paese ha i mezzi e la forza per farsi sentire. Qualche volta anche di farsi intendere e vedere accolte le richieste che avanza. C'è invece una parte che resta silenziosa; e se qualche volta alza la voce, o almeno accenna a contestare, viene immediatamente fatta tacere.

## UNA SOTTRAZIONE LUNGA VENT'ANNI

Le critiche che muove Ambrogioni trovano larga eco su tutti i media, nei talk politici, nelle manifestazioni quotidiane. Dico: le critiche alle politiche incentrate quasi esclusivamente sul rientro del debito e assai poco, per non dire nulla, sulla ripresa; quelle sull'oppressione di politiche fiscali e parafiscali che rasentano ormai il livello dell'esproprio; quelle sul fallimento delle imprese, sulla disoccupazione giovanile e sul precariato; quelle relative agli ammortizzatori sociali, il cui ruolo è stato assunto ormai dalle famiglie; quelle complessive sul mancato rilancio delle politiche industriali. E via elencando. Tutte denunce valide e che trovano larga adesione.

L'altra parte delle critiche di Ambrogioni rischia di cadere nel silenzio: quella che ci riguarda come pensionati. E se qualche voce quelle critiche riprende, è per ribaltarle, per sterilizzarle di ogni argomentazione che le sostenga. Ricadiamo, così, in una sorta di assuefatta accettazione al sempre peggio. Impauriti dalla canea demagogica che ci si scatena contro, ripieghiamo da ogni difesa delle nostre ragioni. Eppure non possiamo non dire anche noi che la misura è colma! E che non ne possiamo più della marea montante delle politiche sottrattive messe in atto contro di noi dal 1992 in poi.

## UN PATTO "LEONINO", SUBITO INFRANTO

C'è una politica bipartisan che, negli anni, ha deciso di rispondere alle proteste di piazza offrendo noi e le nostre famiglie come capri espiatori, adottando provvedimenti che hanno distrutto, e continuano a distruggere, le basi stesse della corretta convivenza civile perché hanno tolto ogni valore al patto fra lo Stato e i suoi cittadini. Ormai nessuno, neppure chi ha servito dignitosamente il Paese e le sue istituzioni, sente di poter contare sulla stabilità delle leggi. Queste non danno più certezza per il futuro.

È una politica subdola, perché facendo valere il principio di solidarietà, al cui annuncio tutti senza esitazione ci inchiniamo, in realtà nasconde l'incapacità (ma forse anche la convenienza politica) di allargare la platea dei contribuenti, colpendo inesorabilmente l'evasione; punta, invece, sull'area molto più immediata e accessibile dei redditi certi, in particolare di quelli da lavoro e da pensione. Anche qui dividendo e discriminando, senza tener conto che le prestazioni pensionistiche introdotte con d.lgs. n.503/1992 erano frutto di un patto:

- da una parte, il meccanismo di adeguamento delle pensioni veniva sganciato dalla dinamica salariale, con il taglio di ogni legame tra crescita economica, incremento delle retribuzioni e rivalutazione delle pensioni;

- dall'altra, fu assicurato (questo il patto) che i miglioramenti delle pensioni, di tutte le pensioni, sarebbero stati agganciati all'incremento dei prezzi. Ciò - secondo le promesse del Legislatore - al fine di garantire:
  - a. il mantenimento del principio di adeguatezza delle prestazioni;
  - b. la valorizzazione, anche dopo la cessazione dell'attività lavorativa, del merito, della responsabilità e della professionalità.

Questo il patto. Ma fu un patto leonino. Perché pochi anni dopo lo Stato si rimangiò la promessa. Nel 1998 non fu attribuita la perequazione alle pensioni eccedenti cinque volte il minimo Inps salariale; scattò invece un nuovo meccanismo di perequazione differenziata, che prevedeva un adeguamento pari al 75% dell'indice Istat per le fasce di pensioni aventi importo superiore al quintuplo del trattamento minimo.

## L'ATTACCO AI REDDITI FISSI

Su questa scia i Governi, tutti, hanno continuato con una frequenza che sa di accanimento, quasi si trattasse di una sorta di "rivalsa" se non di "vendetta". Il risultato è che l'austerità avviata dal Governo Monti nel 2011 viene sopportata da una parte dei pensionati da 13 anni: dal 1998. Da allora, infatti, è stata avviata una progressiva manovra livellatrice che appare senza fine. Una manovra per fare cassa, andando sul sicuro, senza rischiare molte proteste. Una manovra attuata anche per distogliere l'attenzione dall'incapacità dei Governi di colpire i grandi patrimoni, di mettere in pratica prelievi sulle ricchezze accumulate mediante attività criminose.

Si è insistito, e s'insiste, invece sui redditi conquistati con il lavoro e con i versamenti ininterrotti di elevati contributi previdenziali, sovente accompagnati da versamenti di solidarietà, nelle diverse circostanze avverse del Paese; o, anche, con consistenti riduzioni percentuali sugli stipendi dei dirigenti ancora inseriti nella produzione. In effetti la politica, incapace di colpire dove si annida la ricchezza nascosta, e senza mai mettere in discussione i veri privilegi di caste protette, si accanisce sulle categorie ad alta qualificazione.

Queste politiche, intraprese dall'inizio degli anni Novanta, nel complesso non hanno giovato all'economia del Paese, perché non hanno prelevato ricchezza dalle economie sommerse, né hanno scalfito i capitali nascosti (produzioni in nero, capitali all'estero, tasse non pagate, ecc.). Per contro hanno solo continuato a prelevare nella stessa area dei redditi fissi, soprattutto dei lavoratori e dei pensionati, riducendone le capacità di spesa.

Le analisi svolte dall'OCSE dimostrano che, per questa via, disuguaglianza e povertà in Italia sono cresciute rapidamente proprio durante i primi anni Novanta: il nostro Paese all'inizio di quel decennio era, dal punto di vista economico, a livello della media OCSE; alla fine dello stesso decennio era sceso molto più in basso, ai livelli degli altri Paesi dell'Europa meridionale. E il processo è continuato fino ai giorni nostri.

## UNA PATRIMONIALE A SENSO UNICO

Gli studiosi hanno evidenziato come in termini tributari la sottrazione di una parte del trattamento pensionistico, per alcune categorie di pensionati, si traduca in una vera e propria imposta patrimoniale. Imposta che appare impraticabile, invece, sui veri grandi patrimoni esistenti nel nostro Paese e concentrati nelle mani di pochi ricchi. Con il risultato che, sul piano fiscale, complessivamente i provvedimenti adottati sottopongono alcune categorie di pensionati, per il resto della loro vita, a un'imposta via via crescente rispetto all'aliquota massima applicabile ai redditi più alti del Paese.

La Corte Costituzionale, fin dalle sentenze n. 26/80, n. 226/93, n. 409/95, n.136/2001, n. 30/04, aveva evidenziato l'incostituzionalità di una norma di rivalutazione monetaria che si risolvesse in un trattamento palesemente differenziato rispetto a quello di tutti gli altri crediti, previdenziali e non previdenziali. Aveva detto chiaramente che il trattamento di quiescenza deve assicurare al lavoratore e alla sua famiglia, com'era nei patti del '92, i mezzi adeguati alle loro esigenze di vita per un'esistenza libera e dignitosa, utilizzando criteri di proporzionalità e di adeguatezza. Criteri, questi, che non debbono sussistere soltanto al momento del collocamento a riposo, ma vanno costantemente assicurati anche nel prosieguo, in relazione ai mutamenti del potere d'acquisto della moneta. Anzi, l'eventuale verificarsi di un irragionevole scostamento fra i due trattamenti - ove siano comparabili i relativi profili professionali - può costituire un indice di non idoneità del meccanismo scelto dal Legislatore ad assicurare la sufficienza della pensione in relazione alle esigenze del lavoratore e della sua famiglia.

## L'ULTIMO "REGALO" DEL GOVERNO MONTI

Su questi richiami la Corte ha però interrotto i propri interventi segnalando, per contro, ai Governi l'urgenza di intervenire per risolvere le anomalie riscontrate. Ma gli Esecutivi, piuttosto che assumere a riferimento le indicazioni della Corte, hanno continuato nelle politiche sottrattive di cui abbiamo detto sopra, intervenendo con cinque provvedimenti volti a ridurre il valore delle pensioni superiori alle minime.

E non è finita. Ora il Governo in carica si accinge a dare il colpo di grazia con il sesto provvedimento sottrattivo: un ulteriore blocco della perequazione automatica delle pensioni di 3 mila euro lorde al mese o poco più. Senza nessuna considerazione, come scrive Ambrogioni nel proprio intervento, del fatto che una siffatta politica continua a deprimere i consumi e che "i titolari di queste pensioni sono persone che hanno versato fior di contributi e che attraverso la fiscalità finanziano quel 40 per cento di pensioni in essere integrate al minimo. Sono pensioni di persone che hanno rischiato e meritato". Ben detto!

Ma il fatto allarmante è che questo nuovo provvedimento che si vuole praticare a nostro carico emana da "un Governo e da politici che si riempiono la bocca di meritocrazia e responsabilità". È l'ennesima rottura di un patto già reso fragile dai colpi inferti dai precedenti Governi, praticata per giunta da un Esecutivo che si dichiara disponibile all'ascolto dei suggerimenti provenienti dalle parti sociali e anche dagli organi dello Stato.

Ci si attenderebbe, allora, che prima di abbassare nuovamente la scure sulle nostre pensioni, il Governo tenesse conto di quanto affermato dalla Corte Costituzionale (sentenza 316/2010): "La sospensione a tempo indeterminato del meccanismo perequativo, ovvero la frequente reiterazione di misure intese a paralizzarlo, esporrebbero il sistema a evidenti tensioni con gli invalicabili principi di ragionevolezza e proporzionalità (su cui, nella materia dei trattamenti di quiescenza, v. sentenze n. 372 del 1998 e n. 349 del 1985), perché le pensioni, sia pure di maggiore consistenza, potrebbero non essere sufficientemente difese in relazione ai mutamenti del potere d'acquisto della moneta".

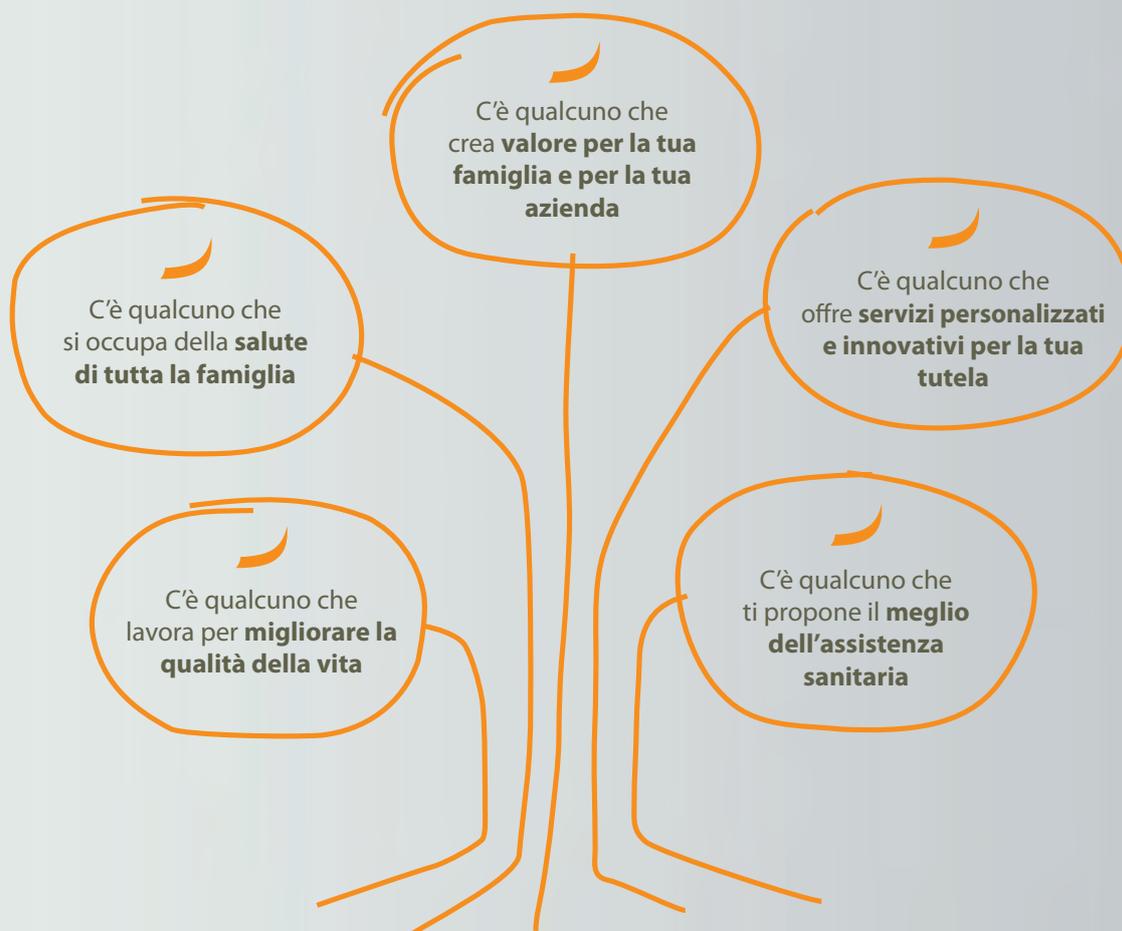
## VOGLIAMO RISPETTO PER IL MERITO E LA RESPONSABILITÀ

Per troppo tempo la classe dirigente di questo Paese, quella non politica, ha mostrato responsabilità e rispetto per le istituzioni. Soprattutto si è fatta carico delle esigenze dell'Italia nei momenti più drammatici della sua vita economica e sociale. Ma quando questo atteggiamento è mal compreso, occorre far valere argomenti forti e convincenti, che diano il senso del malessere vissuto da una categoria che ha dato gran parte della vita sua e delle proprie famiglie allo Stato. E dallo Stato si sente, ora, tradita.

Il 26 novembre, a Milano, Ambrogioni e altri presidenti delle Federazioni dei sindacati dei dirigenti hanno incontrato il presidente del Consiglio, ribadendo come i pensionati da essi rappresentati siano stati e siano sempre pronti a concorrere alle spese pubbliche in ragione della propria capacità contributiva, secondo il dettato costituzionale. Detto questo, i nostri rappresentanti non hanno mancato di mettere in piena evidenza che:

- 1) la perequazione annuale di tutte le pensioni (tutte) secondo l'evoluzione dell'indice dei prezzi fu la condizione concordata fra le parti sociali, in un periodo di grave crisi economica, per accettare lo sganciamento delle pensioni dalla dinamica salariale;
- 2) dal 1998 è stata attuata la rottura unilaterale di quel patto, per parte governativa, ed è stata attivata verso una parte dei pensionati (e solo a loro carico) una pervicace politica di sottrazione. Le nostre pensioni, con provvedimenti successivi, hanno perso e continuano a perdere valore reale, contro ogni rispetto del principio di uguaglianza;
- 3) le pensioni di cui parliamo sono state conquistate con il versamento di elevati contributi, peraltro non sempre e non tutti conteggiati all'atto dei collocamenti a riposo a causa di meccanismi di calcolo costruiti anch'essi in modo da alleggerirne, fin dall'inizio dell'erogazione, l'ammontare complessivo;
- 4) senza isterismi e senza mettere in atto azioni estreme, non trascureremo nessuna azione democratica che ridia dignità e consistenza alle nostre pensioni;
- 5) non avremo nessuna remora a percorrere tutti i gradi della giustizia per far valere le nostre ragioni, bistrattate con provvedimenti discriminatori ed iniqui.

# Difendi il tuo benessere



Per il benessere della tua famiglia e della tua azienda c'è Assidai, il fondo sanitario integrativo dedicato ai dirigenti, ai quadri e alle alte professionalità. Innovativo, efficiente ed esclusivo, Assidai sviluppa da 20 anni soluzioni progettate dai manager per i manager.

Per ulteriori informazioni, vai sul sito [www.assidai.it](http://www.assidai.it) - oppure chiama lo 06 44 07 06 00

**Assidai**   
Il fondo sanitario per il tuo benessere

# Ancor più al fianco dei Colleghi in difficoltà

di **Ettore Cambise**

**Federmanager Roma ha attivato nuove iniziative a sostegno dei Dirigenti in servizio che rientrano nella categoria degli "esodati" e in quella di chi ha perso lavoro**

**I**n questo momento di crisi del mercato del lavoro ci sono due categorie di Colleghi che si trovano in particolare difficoltà: i Dirigenti "esodati" e quelli che hanno perso il posto di lavoro. Proprio per queste due categorie Federmanager Roma ha deciso di intraprendere iniziative che possano aiutare i Colleghi del Lazio a superare il senso di isolamento nel quale inevitabilmente vengono a trovarsi e ad ottenere servizi che contribuiscano a risolvere i loro problemi.

## **UN FOCAL POINT PER GLI "ESODATI"**

Gli "esodati" del Lazio verranno supportati, in prima istanza, fornendo loro tempestivamente le informazioni in possesso di Federmanager Roma, che li aiutino nell'espletamento delle pratiche nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni coinvolte (principalmente Inps e DTL), come - ad esempio - già accaduto con la comunicazione informativa su come compilare la domanda alle Direzioni Generali del Lavoro. In secondo luogo, si raccoglieranno le problematiche e i dubbi di ciascun dirigente, con l'intento di fornirgli le indicazioni attinenti al suo caso specifico e, qualora esse abbiano carattere generale, valide per tutti.

Per svolgere il compito di raccordo fra la nostra Organizzazione e gli enti pubblici preposti a questa vasta e complessa materia, è stato individuato come "Focal Point" un nostro associato, fortemente coinvolto su questa tematica. Chiunque si trovi nella condizione di "esodato" e ritenga di avere necessità di informazioni e supporto per tutelare la propria posizione può, dunque, inviare una email all'indirizzo **esodati@federmanagerroma.it** esplicitando il proprio caso e fornendo i recapiti telefonici per eventuali contatti diretti.

Questa attività di supporto sarà coordinata con la Federmanager nazionale che è da tempo impegnata, agli adeguati livelli istituzionali, ad affrontare e trovare soluzioni alla problematica della tutela degli "esodati", e sarà integrata con analoghe iniziative in corso in altre realtà territoriali, quali ad esempio Federmanager Bologna, operanti con simili obiettivi.

In questo momento le questioni che appaiono più urgenti sono due:

- 1) la predisposizione di ricorsi in via amministrativa avversi ad eventuali respingimenti delle domande presentate entro questo 21 novembre e che si riferivano al primo scaglione di 65 mila salvaguardati. Ricordiamo che il contingente numerico riservato ai "lavoratori cessati" per la salvaguardia è di 6.890 posti e che il tempo a disposizione per il ricorso a partire dalla notifica del respingimento è di 30 giorni;
- 2) la presentazione di istanza per accesso alla salvaguardia alle Direzioni Territoriali del Lavoro (DTL) per coloro che rientrano nel secondo scaglione di 55 mila salvaguardati. I posti riservati ai "lavoratori cessati" per la salvaguardia sono altri 6 mila.

## UN'OPPORTUNITÀ PER CHI HA PERSO IL LAVORO

Per quanto riguarda i Dirigenti che hanno perso il posto di lavoro, Federmanager Roma ha stipulato un accordo di "alliance" con la CDi Manager, società partecipata da Federmanager nazionale e da altre sette Federmanager e specializzata in Temporary Management, Executive Search e consulenze direzionali.

CDi Manager opera da circa 3 anni, prevalentemente nel centro-nord Italia (Lombardia, Emilia-Romagna, Toscana), individuando le necessità delle PMI o delle grandi aziende legate ad obiettivi specifici e definiti nel tempo, ed offrendo manager capaci di portare a termine il progetto, con la modalità del Temporary Management. Finora CDi Manager ha collocato numerosi Colleghi con incarichi temporanei, di cui una parte poi trasformata in contratti a tempo indeterminato. La nuova "alliance" permetterà di estendere l'attività al territorio laziale e vedrà coinvolte direttamente sia CDi Manager sia Federmanager Roma.

Fruire del servizio è davvero semplice: basta accedere al sito **www.cdimanager.it**, cliccare prima sul campo MANAGER e poi su ISCRIVITI DATABASE e inserire il proprio profilo seguendo le istruzioni. Nel caso in cui il curriculum corrisponda ad un'opportunità di lavoro richiesta da un'azienda, il collega sarà contattato da CDi Manager per qualificare al meglio la propria esperienza ed essere, poi, proposto come candidato.

Teniamo a sottolineare che questa iniziativa, concepita da Federmanager Roma come un modo per offrire opportunità di ricollocamento ai Colleghi che hanno perso il posto di lavoro, può essere utilmente impiegata anche da Colleghi da poco pensionati e da Colleghi in servizio che desiderino affacciarsi ad ambiti di lavoro diversi dall'azienda in cui sono attualmente impegnati. Vi invitiamo quindi ad inserire i vostri curricula nel sito di CDi Manager.

Per ulteriori informazioni su questa iniziativa potete inviare una mail agli indirizzi **opportunità@federmanagerroma.it** o **info@cdimanager.it** formulando le vostre domande.

## BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI ROMA

La Banca di Credito Cooperativo di Roma opera nel Lazio e nell'Abruzzo con una rete di 146 Agenzie e 36 sportelli di Tesoreria. Vieni a scoprire presso le nostre Agenzie le offerte di prodotti e servizi dedicati alle imprese, ai liberi professionisti, ai dipendenti, ai giovani universitari ed ai pensionati e naviga il sito [www.bccroma.it](http://www.bccroma.it)



Investimenti



Finanziamenti



Servizi



Banca elettronica



Sistemi di pagamento



Assicurazioni

Banca di Credito Cooperativo di Roma  
Via Sardegna, 129 - 00187 Roma  
Tel. 06.52861 - Fax 06.52863305  
[www.bccroma.it](http://www.bccroma.it)

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

Per le condizioni contrattuali del prodotto illustrato e per quanto non espressamente indicato è necessario fare riferimento ai Fogli Informativi che sono a disposizione dei clienti su supporto cartaceo, presso tutte le Agenzie della nostra Banca e sul sito [www.bccroma.it](http://www.bccroma.it)



**DIFFERENTE PER FORZA.**

# Enrico Mattei, un manager, un leader

di Giuseppe Accorinti, già amministratore delegato AgipPetroli e presidente Scuola Mattei

**A cinquant'anni dalla tragica scomparsa (avvenuta il 27 ottobre 1962) del fondatore e presidente dell'Eni, uno dei suoi più giovani e stretti collaboratori di allora ci regala un ritratto "off records" dell'uomo e, soprattutto, del modo in cui intendeva, e praticava, il rapporto con i dirigenti. Storia del secolo scorso o esempio per quello attuale?**

**S**crivere per la nostra bella rivista "Professione Dirigente" qualche pensiero su Enrico Mattei - che noi giovani all'Agip chiamavamo il "Principale" - nel cinquantenario della tragica scomparsa non è semplice anche per me che pure ho avuto la grazia di Dio - non solo la fortuna: non voglio fare l'ipocrita ci ho messo anche del mio - di lavorare con lui all'AGIP Commerciale - ahimè solo per 4 anni - e di essere da lui nominato dirigente a 32 anni; e poi per non farmi mancare niente, dopo 40 anni di Eni, in vecchiaia, ho anche scritto il libro "Quando Mattei era l'impresa energetica io c'ero" (Editrice HACCA, 2008 - III edizione) anche con una bella presentazione del prof. Giuseppe De Rita, presidente del Censis.

Non è semplice sia perché mi è stato dato, giustamente, un certo spazio da riempire sia, soprattutto, perché è anche meno facile ora che per tanti giorni tutti i giornali e i settimanali italiani hanno dedicato pagine e pagine a ricordare l'ing. Mattei nel cinquantenario della tragica scomparsa. Cosa, peraltro, che non ricordo proprio si sia verificata con tante abbondanza di attenzione nei vari anniversari decennali dei 10, 20, 30 e 40 anni succedutisi nel tempo; e di ciò noi antichi "matteiani" siamo molto grati all'eni - adesso si scrive così e la cosa non mi spiace - dell'ing. Paolo Scaroni, che ha fornito alla stampa un grande supporto al riguardo giovandosi della grande efficienza raggiunta in questi anni dall'Archivio Storico. E allora, sperando di conquistare la Vostra attenzione, lascio stare e do per conosciute le tante cose imprenditoriali che Enrico Mattei ha fatto nei soli 17 anni (dalla nomina nel 1945 a Commissario liquidatore dell'Agip, che invece non liquidò, fino alla tragica scomparsa del 27 ottobre 1962 a 56 anni d'età) in cui ha lavorato nel mondo del petrolio e del gas creando dal niente quello che sarebbe diventato il Gruppo Eni.



## UNA GIOVANE SQUADRA, FORMATA "SUL CAMPO"

Intendo invece raccontare - e lo farò per items - qualcosa relativo a come l'ing. Mattei si rapportasse con i dirigenti: era un tema al quale ha sempre manifestato non solo la massima e personale - sì, personale - attenzione, ma anche una vera e propria cura creando in quegli anni quella squadra di dirigenti che poi nei 30 anni successivi ha gestito, anche al top di carriera, le storiche Società operative del Gruppo.

- 1) Innanzitutto aveva deciso, già dagli anni Cinquanta, che l'età massima alla quale potevano essere nominati i dirigenti, all'Eni e nelle varie Società Caposettore, era di 35 anni - sì, max 35!. Io ho avuto parecchie occasioni di incontrarlo per motivi di lavoro - anche qualcuna difficile perché era un uomo molto diretto nei colloqui ed andava al cuore dei problemi senza troppi infingimenti - e questo mi ha consentito di diventare dirigente a 32 anni.
- 2) Diventare dirigente era anche molto difficile, perché Mattei non largheggiava certo circa il numero e anche perché la maggior parte di loro erano scelti fra i manager impegnati nelle attività operative che allora, secondo la dizione americana, si dicevano di "line"; il che, secondo me, e l'ho sempre detto, non era completamente giustificato nei confronti dei tanti nostri validissimi collaboratori di "staff". Ma era così.

- 3) Né - ahimè - Mattei largheggiava riguardo agli stipendi, anche se a volte qualcuno si vedeva arrivare un assegno non previsto.
- 4) Di conseguenza tutti i dirigenti venivano nominati da lui, nel senso che egli creava occasioni di incontro nel corso degli anni durante le quali, fisicamente, ricevevamo i "galloni" direttamente dalle sue mani con quel "buonafortuna" che equivaleva ad un ordine di servizio e che, di fatto, cementava anche un patto di unità d'intenti fra persone.
- 5) Naturalmente per arrivare alla nomina si passava attraverso varie esperienze operative che di norma - almeno per noi all'Agip Commerciale - si svolgevano in sedi di lavoro diverse e con mansioni diverse e sempre più complesse.
- 6) Le carriere che si susseguivano erano spesso anche rapide. Io, ad esempio, avendolo incontrato per caso il giorno di Capodanno del 1959, in 23 mesi da impiegato di II cat. a Belluno, a Macerata-Ascoli, a Alessandria Asti, a Torino come vicedirettore della Filiale, sono diventato dirigente e direttore della Filiale di Genova.
- 7) In linea più generale, una volta nominati dirigenti, la situazione si modificava radicalmente: non c'erano mai sessioni di appello e, siccome non era necessaria la giusta causa per quei dirigenti che non si fossero all'atto pratico mostrati all'altezza del nuovo incarico, il licenziamento era abbastanza facile; al punto che qualcuno fu licenziato per posta (sic).
- 8) Se invece il lavoro procedeva regolarmente e gli obiettivi venivano via via raggiunti, per coloro che sembrava - il verbo era proprio questo, perché eravamo sempre sotto esame - potessero attingere a livelli di carriera sempre più importanti, si poneva come un "must" il passaggio alle attività all'estero. Per noi dell'Agip Commerciale ciò significava l'Africa - con il down stream eravamo in 24 Paesi africani con stazioni di servizio, 6 raffinerie e 5 Motel. A me toccarono, dopo 16 mesi di Genova, l'Africa Mediterranea e l'Africa Occidentale ex francese fino alla Costa d'Avorio; altri, più "fortunati", furono impegnati in Europa dove l'Agip era presente con stazioni di servizio in 5 Paesi (Austria, Germania Federale, Svizzera, Francia Orientale e UK nella zona di Londra) - e anche con 2 raffinerie, in Svizzera e in Germania Federale.
- 9) Ho raccontato la mia carriera solo come riferimento di normalità e non di eccezione, perché in tutto il mondo Eni ci saranno stati almeno 150 giovani ai quali venivano offerti percorsi di carriera analoghi al mio: molti di essi sono arrivati come me e qualcuno con responsabilità ancora più elevate.
- 10) Un particolare, non proprio marginale: qualcuno forse non lo crederà ma l'ing. Mattei, fra le tante cose che aveva da fare, si occupava anche - saltuariamente, certo, ma quando se ne occupava partiva una scarica di adrenalina in tutto il circuito che durava per un bel po' - dell'arredamento degli uffici dei dirigenti (sic). L'obiettivo era che non avessero uffici troppo ampi, che non ci fossero quadri preziosi alle pareti, non più di una pianta, niente sale riunioni troppo riservate; il che era un modo come un altro per evitare che ci si montasse la testa. E altrettanto avveniva per la cilindrata delle macchine, con regole precise in relazione al rango in azienda.
- 11) A conferma di ciò un ultimo particolare: Enrico Mattei sentiva fortemente l'italianità, per cui all'estero ci "costringeva" a girare anche l'Africa nera con le macchine della Fiat - sempre tutte giallo-Agip - e questo perché la Fiat era l'Italia. Ho usato il termine "costringeva" perché le Fiat di allora - erano 1100 - non avevano l'aria condizionata come invece accadeva per le vetture dei dirigenti, e non solo, delle Compagnie internazionali. Ed ancora: una volta che in Marocco un nostro responsabile, per di più suo amico di Matelica, andò a prendere Mattei all'aeroporto con la macchina privata e questi scoprì che si trattava di una Mercedes, credo che il nostro collega si salvò solo in ragione della comune marchigianità o forse perché era il primo caso che si presentava. Ma il tam tam di "radio fante" si mise subito in funzione e chi aveva comperato una macchina straniera si affrettò a cambiarla.

## COSÌ NACQUE LA "CULTURA ENI"

Sulla base di questa carrellata di notizie sul come e quanto l'ing. Mattei seguisse i suoi dirigenti non bisogna, però, concludere che per noi ci fosse una sorta di regime di caserma. Piuttosto, quanto ci veniva richiesto serviva ad unificare i comportamenti dei dirigenti del Gruppo con il che nacque quella che fu chiamata "cultura Eni", un elemento unificante e di forza del Gruppo che si rivelò fattore di successo verso l'esterno; un elemento così sedimentatosi che in molti dirigenti restò anche negli anni successivi alla tragica scomparsa, in cui restammo "matteiani anche senza Mattei".

Per concludere, l'ing. Mattei che ho conosciuto era un grande capo d'impresa, ad un tempo grande manager ma anche grande leader: due qualità che, anche nel secolo scorso, non erano così facili trovare al vertice delle aziende.

## CONTRO I “BABBOCCIONI”

“Contro i papà. Come noi italiani abbiamo rovinato i nostri figli”. Questo il titolo, non bisognoso di alcuna aggiunta, dell’ultimo libro (Rizzoli, 2012) di Antonio Polito, editorialista del Corriere della Sera che noi dirigenti abbiamo imparato a conoscere, e ad apprezzare, particolarmente negli ultimi anni essendo diventato, per evidenti affinità di pensiero, ospite fisso e acuto moderatore-conduttore di numerosi appuntamenti Federmanager.

Presentata nella sede della Stampa estera in via dell’Umiltà a Roma il 30 novembre scorso, avendo per relatori d’eccezione il presidente di RCS Libri Paolo Mieli e il ministro del Lavoro Elsa Fornero, l’ultima fatica letteraria di Polito è una spietata fotografia del fallimento pedagogico di un paio di generazioni di padri (e madri) post-sessantottini. Come ha recentemente dichiarato l’autore, “quasi venti giovani italiani su cento non fanno assolutamente nulla, e nemmeno ci provano: non lavorano, non studiano, non stanno apprendendo un mestiere. Colpa loro? In parte sì. Ma soprattutto colpa dei padri, o meglio dei teneri papà: alle elementari facevano i compiti al posto dei figli, una volta cresciuti cercano loro un impiego tramite amici e parenti. Per loro difendono a spada tratta il valore legale della laurea, che rende equivalenti i titoli di studio sudati in atenei severi e prestigiosi a quelli ottenuti a poco prezzo, in Italia o all'estero...”.

Per Polito, il peccato originale risale agli anni Cinquanta, “quando si è passati dal genitore-padre al papino, il papi, l'amicone di oggi”. Un peccato che ha trovato la propria santificazione culturale nelle “ideologie del Novecento, le quali hanno introdotto i criteri della deresponsabilizzazione individuale: dal freudismo al marxismo è tutta una deresponsabilizzazione del singolo”.

I frutti, avvelenati, di questa deresponsabilizzazione si ritrovano ovunque: “Faccio l'esempio del copiare in classe, attività che rivela la nuova cultura dei genitori e la pigrizia dei docenti. Il messaggio che passa è: copiare si può. Negli Stati Uniti, invece, se copi il compito in classe gli altri studenti si alzano in piedi e denunciano la rottura di un codice di comportamento interno alla scuola”. E ancora, senza attraversare l’Atlantico, “in Italia il 38% trova lavoro attraverso la famiglia, la raccomandazione, gli amici, i parenti. In Europa ci si rivolge ai centri per l'impiego e solo il 2-3% trova lavoro grazie a papà. E vicino casa”.

Conclusione: il protettivo e comprensivo papà-orsetto, per troppo amore, rischia di rovinare l'intero carattere nazionale. Occorre invece ribaltare la prospettiva: “Per tornare a crescere bisogna cambiare impostazione e modello educativo e insistere su ciò che conta davvero: non un presente comodo e superaccessoriato, ma un futuro di opportunità impegnative e la capacità di affrontarlo”.



## INNOVAZIONE SÌ, MA “SNELLA”

Una palestra per allenarsi a sviluppare un nuovo atteggiamento mentale. È prima di tutto questo “Innovazione Lean - Strategie per valorizzare persone, prodotti e processi” (Hoepli, 2012), il libro di Luciano Attolico, successo editoriale 2012 nel settore dei libri di Management. Ogni manager, specie nell’attuale fase storica, è alle prese con la sfida di coniugare innovazione e competitività, riduzione dei costi e performance; ma spesso per strada si perde l’elemento “sociale”, il benessere nostro e delle persone che collaborano con noi, riducendo le potenzialità dell’organizzazione in cui operiamo. Partner europeo del prof. Jeffrey Liker (autore del bestseller “The Toyota Way”) ed esperto di Lean Thinking applicato all’innovazione in azienda, Attolico offre una chiave strategica del tutto originale nel panorama del management aziendale dando forza alla visione dell'uomo e ponendolo al centro dei processi di miglioramento quale agente di innovazione a partire da una nuova mentalità costantemente proiettata all'ottimizzazione dei processi. Ne viene fuori un manuale ricco di teorie, strumenti, strategie e, al tempo stesso, sorretto da continui rimandi ad applicazioni pratiche realizzate in prima persona dall’autore in contesti nazionali ed internazionali.

Afferma Attolico: “Se non innoviamo e non sviluppiamo nuovi prodotti in grado di soddisfare nuovi bisogni, le nostre aziende sono destinate a fallire. Ma anche se lo facciamo in modo ‘pesante’ o ‘complesso’, o in tempi troppo lunghi e con costi eccessivi, siamo destinati a perdere competitività. Se innoviamo senza curare l’intera catena del valore del nostro futuro prodotto, condanniamo l’azienda a sopportare un prezzo molto più alto di quanto spesso potrà sostenere, con sprechi inutili lungo i futuri processi produttivi e logistici. È vitale essere innovativi, ma anche snelli per saper evitare l’azione indiscriminata ed evitare di trovarci sommersi in attività che aggiungono poco valore alle nostre aziende e ai nostri clienti”.



# LE PENSIONI DOPO LA RIFORMA “FORNERO”

**GUIDA PRATICA per conoscere la data in cui lasciare il lavoro  
e la decorrenza del trattamento pensionistico**

*a cura di GIUSTINO DI NALLO*

Da quando, nell'aprile scorso, pubblicammo la prima puntata di questa guida redatta dal nostro iscritto Giustino Di Nallo, il tema della riforma pensionistica è stato soggetto ad ulteriori interventi, volti soprattutto a mettere una "pezza" ad un problema, quello dei cosiddetti "esodati", che riguarda un numero ancora controverso, ma comunque molto (troppo) elevato, di persone fra le quali numerosi dirigenti.

Riteniamo pertanto utile pubblicare per intero, e con tutti gli aggiornamenti intercorsi nel frattempo, il contributo del nostro collaboratore al quale reiteriamo il nostro più sentito ringraziamento. (N.T.)

## **PREMESSA**

L'art. 24 del D.L. 6/12/2011, n. 211, convertito in legge 22/12/2011, n. 214 - che ha introdotto nuove disposizioni in materia pensionistica - nelle premesse afferma esplicitamente che la riforma delle pensioni si prefigge di garantire il rispetto degli impegni internazionali e comunitari, i vincoli di bilancio, la stabilità economico-finanziaria, al fine di rafforzare la sostenibilità di incidenza della spesa previdenziale sul PIL, in conformità dei seguenti principi e criteri:

- a) equità e convergenza infragenerazionale e intergenerazionale, con abolizione dei privilegi, prevedendo clausole derogative soltanto per le categorie più deboli;
- b) flessibilità nell'accesso ai trattamenti pensionistici, anche attraverso incrementi alla prosecuzione della vita lavorativa;
- c) adeguamento dei requisiti di accesso alle variazioni della speranza di vita;
- d) semplificazione, armonizzazione ed economicità dei profili di funzionamento delle diverse gestioni previdenziali.

A tal fine, il sopracitato art. 24 stabilisce che, a decorrere dal 1°/1/2012:

- 1) il sistema contributivo trova applicazione per tutti i lavoratori, a prescindere dall'anzianità posseduta alla data del 31/12/1995;

2) per ottenere la pensione sono richiesti requisiti più elevati rispetto a quelli previsti dalla previgente normativa.

Con la medesima decorrenza sono, inoltre, abolite:

- a) le pensioni di anzianità, conseguibili con le quote oppure con 40 anni di contribuzione utile;
- b) le finestre mobili;
- c) le quote.

Nel contempo viene istituita la pensione anticipata, che sostituisce quella di anzianità, con eventuali riduzioni o penalizzazioni.

## 1. CONTRIBUTIVO PER TUTTI (ART. 24 COMMA 2)

Il comma 2 dell'art. 24 della legge 214/2011 stabilisce che, a decorrere dal 1°/1/2012, la quota di pensione afferente alle anzianità contributive maturate a decorrere da tale data (da cui pro rata) viene calcolata con il sistema contributivo. Difatti, tale sistema di calcolo - limitatamente alle anzianità maturate successivamente al 31/12/2011 - trova applicazione per tutti gli assicurati, e quindi anche per coloro che, alla data del 31/12/1995, avevano maturato un'anzianità di 18 anni (per questi ultimi, l'art. 1, comma 13, della legge 335/1995 aveva stabilito che la pensione fosse liquidata interamente con il sistema retributivo).

Pertanto, per coloro i quali cesseranno la propria attività lavorativa con decorrenza successiva al 31/12/2011, la pensione sarà costituita non più da due quote, ma da tre:

- Quota A, riferita alle anzianità contributive maturate alla data del 31/12/1992;
- Quota B, riferita alle anzianità contributive acquisite successivamente al 31/12/1992, ovvero nel periodo 1°/1/1993 - 31/12/2011;
- Quota D, afferente al periodo successivo al 31/12/2011, che non tiene conto delle anzianità maturate bensì dell'ammontare della contribuzione accumulata (cosiddetto "montante") dal 1°/1/2012 sino alla data di decorrenza della pensione.

## 2. ABOLIZIONE DELLA PENSIONE DI ANZIANITÀ (ART. 24 COMMA 3)

A decorrere dal 1° gennaio 2012 le pensioni di vecchiaia, di vecchiaia anticipata e di anzianità sono sostituite dalle seguenti prestazioni:

- a) pensione di vecchiaia, che si consegue al compimento dell'età ed alla contemporanea maturazione dell'anzianità contributiva stabiliti dalla nuova normativa;
- b) pensione anticipata, che si ottiene, anticipatamente rispetto a quella di vecchiaia, sulla base dei soli requisiti contributivi fissati dalla legge di riforma.

### 2.1 Pensione "anticipata"

L'art. 24, comma 6, del suddetto provvedimento di legge statuisce che tale nuovo trattamento pensionistico ("pensione anticipata") - che dal 1°/1/2012 sostituisce la pensione di anzianità - può essere conseguito da tutti i lavoratori, iscritti alle forme di previdenza obbligatoria ed alle forme esclusive ed esonerative della stessa, anticipatamente rispetto all'età prevista per il conseguimento della pensione di vecchiaia, quando risultino maturate le anzianità riportate nella seguente Tabella A.

**TABELLA A**

REQUISITI CONTRIBUTIVI NECESSARI PER ACCEDERE ALLA PENSIONE "ANTICIPATA" a prescindere dall'età (art. 24, comma 10, legge 214/2011)								
ANNO	UOMINI				DONNE			
	ANZIANITÀ CONTRIBUTIVA RICHIESTA				ANZIANITÀ CONTRIBUTIVA RICHIESTA			
	Anni	Mesi	+ Mesi (*)	Anni+mesi	Anni	Mesi	+ Mesi (*)	Anni+mesi
2012	42	1	0	42+1	41	1	0	41+1
2013	42	2	3	42+5	41	2	3	41+5
2014	42	3	3	42+6	41	3	3	41+6
2015	42	3	3	42+6	41	3	3	41+6
2016	42	3	7	42+10	41	3	7	41+10
2017	42	3	7	42+10	41	3	7	41+10
2018	42	3	7	42+10	41	3	7	41+10
2019	42	3	11	43+2	41	3	11	42+2
2022	42	3	15	43+6	41	3	15	42+6
2025	42	3	19	43+10	41	3	19	42+10
2028	42	3	23	44+2	41	3	23	43+2
2031	42	3	27	44+6	41	3	27	43+6
2034	42	3	31	44+10	41	3	31	43+10

(\*) Tale ulteriore anzianità contributiva è dovuta all'incremento della speranza di vita, stimata nella Relazione tecnica all'emendamento governativo di conversione in legge del D.L. 6/12/2011, n. 211.

**2.1.1 Penalizzazioni.** La riforma Fornero aveva stabilito che, per chi acceda al pensionamento anticipato e il trattamento sia liquidato con il sistema misto, in età inferiore ai 62 anni, sulla quota di pensione maturata antecedentemente al 1°/1/2012 si applica una riduzione ("penalizzazione") pari a:

- 1 punto percentuale per chi va in pensione all'età di 61 anni;
- 2 punti percentuali per chi va in pensione all'età di 60 anni;
- ulteriori 2 punti percentuali per chi va in pensione con età inferiore a 60 (con 59 riduzione del 4%, con 58 riduzione del 6%, e così via).

**2.1.2 Esentati (art. 6, comma 2 quater, legge 14/2012).** Il Decreto "Mille proroghe 2012" (D.L. 29/12/2011, convertito in legge 28/2/2012, n. 14) ha eliminato la norma che aveva introdotto le penalizzazioni indicate nel punto precedente. E ha stabilito che per gli assicurati i quali maturino l'anzianità contributiva massima, prevista dall'art. 24/10 della legge 214/2011, ma con un'età inferiore ai 62 anni, le riduzioni o penalizzazioni indicate nel succitato comma 10 non trovano applicazione, limitatamente ai soggetti che matureranno il requisito di anzianità entro il 31/12/2017, comunemente definiti, all'occorrenza, "precoci".

La stessa norma precisa però che l'anzianità contributiva debba derivare esclusivamente da prestazione effettiva di lavoro, nonché da periodi di astensione obbligatoria per maternità, per l'assolvimento degli obblighi di leva, per infortunio sul lavoro, per malattia e per cassa integrazione ordinaria.

## 2.2 Pensione di vecchiaia

A decorrere dal 1°/1/2012, per ottenere la pensione di vecchiaia sono richiesti requisiti anagrafici più elevati rispetto a quelli vigenti sino al 31/12/2011.

**2.2.1 Lavoratori dipendenti (art. 24, comma 6, lett. C).** Per quanto riguarda la pensione di vecchiaia dei lavoratori dipendenti - iscritti sia all'Assicurazione Generale Obbligatoria (AGO) sia alle forme sostitutive ed esclusive della stessa - a decorrere dal 1°/1/2012 il requisito anagrafico è fissato in 66 anni, in presenza di un'anzianità contributiva non inferiore a 20 anni. Tale modifica è praticamente ininfluenza, in quanto già la previgente normativa prevedeva che la pensione venisse corrisposta al compimento del 66esimo anno di età (65 anni+12 mesi della finestra mobile assommano a 66 anni). Dal 2013, il limite di età di 66 anni viene aumentato per effetto degli incrementi della speranza di vita; dal 1°/1/2021, l'anzianità minima prescritta non potrà essere inferiore ai 67 anni, requisito da adeguare agli incrementi della speranza di vita. Significativa, invece, è la fissazione dell'anzianità contributiva a 20 anni utili per tutti, poiché, per alcune categorie di lavoratori, la precedente normativa prevedeva anzianità più elevate.

**2.2.2 Lavoratrici dipendenti del comparto pubblico.** Per le dipendenti del comparto pubblico già il precedente Governo, con D.L. n. 78 del 31/5/2010 convertito in legge 122 del 30/7/2010 (art. 12, comma 12 sexies), aveva repentinamente innalzato, con decorrenza 1°/1/20012, l'età pensionabile da 61 a 65 anni.

**2.2.3 Lavoratrici dipendenti del settore privato (art. 24, comma 6 A).** Per le lavoratrici del settore privato, iscritte tanto all'AGO quanto ai fondi sostitutivi, esclusivi ed esonerativi, che compiono l'età di 60 anni dopo il 31/12/2011, la legge di riforma ha innalzato notevolmente il requisito anagrafico per conseguire la pensione di vecchiaia, con una gradualità molto articolata.

**2.2.4 Sinossi.** Nella sottostante Tabella B sono riportati i requisiti richiesti alle diverse decorrenze per accedere alla pensione di vecchiaia da parte di: lavoratori dipendenti (pubblici e privati) ed autonomi; lavoratrici del settore privato; lavoratrici del settore pubblico; lavoratrici autonome.

### TABELLA B

REQUISITI ANAGRAFICI E CONTRIBUTIVI PER ACCEDERE ALLA PENSIONE DI VECCHIAIA								
ANNO	LAVORATORI DIPENDENTI ED AUTONOMI		LAVORATRICI SETTORE PRIVATO		LAVORATRICI SETTORE PUBBLICO		LAVORATRICI AUTONOME	
	Anni	Mesi	Anni	Mesi	Anni	Mesi	Anni	Mesi
2012	66	0	62	0	66	0	63	6
2013	66	3	62	3	66	3	63	9
2014	66	3	63	9	66	3	64	9
2015	66	3	63	9	66	3	64	9
2016	66	7	65	7	66	7	66	1
2017	66	7	65	7	66	7	66	1
2018	66	7	66	7	66	7	66	7
2019	66	11	66	11	66	11	66	11
2020	66	11	66	11	66	11	66	11
2021	67	2	67	2	67	2	67	2

I limiti di età sopra indicati sono comprensivi degli incrementi della speranza di vita, stimata nella Relazione tecnica all'emendamento governativo di conversione in legge del D.L. 6/12/2011, n. 211 (legge di stabilità 2012).



# DA 35 ANNI AL SERVIZIO DEL NOSTRO BENESSERE

*Il 2012 si è concluso con una celebrazione importante: quella dei primi 35 anni di vita del FASI, Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi. Nella prestigiosa Sala Koch, presso il Senato della Repubblica, il 18 dicembre scorso tutti - rappresentanti delle Istituzioni, della politica e delle forze economiche e sociali - hanno pienamente concordato sul titolo della manifestazione: "Lo sviluppo della sanità integrativa: un'innovazione per la sanità italiana". Ed accolto il messaggio trasmesso dall'attuale presidente del FASI, Stefano Cuzzilla: "La sanità integrativa deve essere protagonista del rinnovamento del Servizio Sanitario Nazionale".*

*Una bella soddisfazione per chi, nel novembre 1977, ebbe l'idea di dar vita, attraverso un'iniziativa sindacale di categoria, a questo Ente non commerciale, senza fini di lucro, con adesione volontaria da parte dei dirigenti. Un'idea talmente vincente che meno di cinque anni dopo, il 1° gennaio 1982, il FASI si trasformò in Fondo a gestione paritetica fra Organizzazioni Sindacali ed Organizzazioni Imprenditoriali, secondo uno schema che, oggi, viene indicato come una delle chiavi per garantire ai cittadini livelli di welfare degni di un Paese civile.*

*"Professione Dirigente" pubblica, di seguito, il testo pressoché integrale della relazione tenuta dal Presidente Cuzzilla in apertura del Convegno del 18 dicembre che, oltre a tracciare un bilancio dell'attività finora svolta dal FASI, delinea le principali direttrici intraprese dal nostro Fondo per assolvere sempre meglio, nel futuro, i compiti cui è chiamato, in primo luogo, dai suoi Associati ma, in senso più vasto, da tutto il Paese. A corredo della relazione, l'Abstract dello studio "Lo sviluppo della sanità integrativa. Sinergie tra welfare pubblico e welfare privato", commissionato per l'occasione alla società G&G Associated e realizzato mediante colloqui individuali e interviste quantitative a lavoratori, dirigenti e non dirigenti, rappresentanti di impresa, figure manageriali della sanità pubblica e privata.*

# CUZZILLA

## LO SVILUPPO DELLA SANITÀ INTEGRATIVA: UN'INNOVAZIONE PER LA SANITÀ ITALIANA

Sono trascorsi trentacinque anni dalla costituzione del FASI, il Fondo di assistenza sanitaria integrativa del comparto industriale che oggi rappresento con onore e crescente soddisfazione. Il contesto in cui operiamo è certamente mutato; il FASI ha saputo adattarsi a questo cambiamento, anche al più recente, impegnando la propria maturata esperienza in campo sanitario e il proprio patrimonio di intelligenze che è rappresentato dalle migliori espressioni dell'industria e della classe dirigente di questo Paese.

Auspico che questo Convegno, nato dall'impellente esigenza di esprimere l'azione socio-sanitaria che il FASI svolge da trentacinque anni, porti un contributo essenziale al percorso che attende i Fondi integrativi di categoria e il loro rapporto sinergico con il Servizio Sanitario Nazionale. Occorre infatti - direi finalmente - intendersi su questo aspetto di sinergia di cui il FASI è promotore. A nessuno gioverebbe una moltiplicazione degli attori sanitari, e se moltiplicazione ci fosse, difficilmente sarebbe a beneficio dei più deboli.

Da quando, nel 2009, sono alla guida del FASI ho imparato ad apprezzare la spiccata valenza sociale dell'ente che presiedo. Credo che ciò che Confindustria e Federmanager hanno immaginato nel 1977 come sistema categoriale di assistenza sanitaria integrativa sia uno strumento di tutela sempre più attuale.

Il FASI oggi garantisce la tutela del diritto alla cura a un ampio numero di dirigenti del settore industriale, che è tra i più colpiti dalla crisi economica. Considerarlo ancora come un'isola felice per la classe più agiata del Paese sarebbe un falso storico, oltre che un errore strategico. I dati sulla disoccupazione colpiscono anche i manager italiani: stime di Federmanager parlano di diecimila dirigenti in meno nel settore industriale soltanto negli ultimi tre anni.

La prima richiesta che dunque desidero porre ai relatori e al qualificato uditorio qui presente è quella di interrogarsi sui tempi, a mio avviso maturi, per fornire al "secondo pilastro" della Sanità gli strumenti necessari per operare.

Su questo punto, vorrei spendere qualche parola in più. Uno degli ostacoli maggiori che incontro quando descrivo le attività del FASI è proteggere da cattive interpretazioni l'idea di welfare sostenuta dai Fondi negoziali di assistenza sanitaria. Il patrimonio genetico del FASI è quello espresso dalla sua famiglia di provenienza, vale a dire da Confindustria e Federmanager, che come due genitori lungimiranti hanno

permesso al nostro Fondo di atteggiare le risposte a seconda delle sopravvenienze, cioè dei bisogni della società in cui viviamo. Sono consapevole che il nostro sistema si regge sul sacrificio di imprese e lavoratori ed è a loro che intendiamo rendere conto.

Anche per questo abbiamo voluto commissionare una ricerca, di cui desidero anticiparvi parte dei risultati, che indagasse la relazione tra welfare pubblico e privato: questo studio non è il solito rendiconto delle utilità della sanità integrativa, bensì si presenta come un barometro del cambiamento di percezione in atto nelle nostre realtà umane e produttive. Qualcosa nelle nostre collettività, e *in primis* in quelle aziendali, sta mutando radicalmente. E ci sta indicando come, se la coperta del pubblico si è ristretta, i gruppi aziendali più attenti stiano allungando la protezione.

Così, lo studio che viene pubblicato oggi certifica la crescita d'importanza che sta interessando il welfare aziendale, fino a riconoscergli un ruolo sociale di grande rilievo.

Molti degli intervistati hanno conferito alla sanità integrativa una posizione centrale all'interno di questo contesto, dichiarandosi convinti non solo delle sue prospettive di diffusione nel tessuto imprenditoriale italiano, ma anche del valore più consistente che verrà riconosciuto alle forme integrative di assistenza rispetto all'equivalente in denaro o al costo sostenuto dall'azienda.

Ci troviamo di fronte, dunque, all'affermazione di un elemento percepito come qualificante per la gestione delle risorse umane e veicolo di competitività per le stesse imprese.

Ed è interessante notare che sono soprattutto le nuove generazioni a essere più preoccupate per il rischio di criticità della sanità pubblica; sono i più giovani che guardano alle opportunità di welfare aziendale con la consapevolezza delle trasformazioni economiche, demografiche e sociali che stanno investendo il Paese.

Infine, quando i ricercatori hanno incontrato i manager delle aziende sanitarie pubbliche e private hanno colto un atteggiamento di attenzione - direi, di forte interesse - nei confronti della Sanità integrativa. Nei Fondi come il FASI vedono la possibilità di individuare un interlocutore innovativo e risorse economiche aggiuntive.

Per questo non condivido un'idea di equivalenza tra la realtà *no profit* del Fondo integrativo e il concetto di privatizzazione. La maggioranza dei cittadini è già costretta ad accedere alle prestazioni sanitarie facendosi carico del relativo costo. La vera domanda non è sull'*an* dell'intervento integrativo, bensì sul *quomodo*. Vale a dire, come la collettività riuscirà a sostenere, negli anni a venire a tassi di invecchiamento crescente, la domanda di cure. E ci si impone subito il secondo interrogativo: quale universalità riusciremo a salvare?

**La mia proposta, in qualità di presidente di un Fondo quotidianamente alla ricerca di soluzioni adeguate, è la piena realizzazione di una struttura di integrazione al Servizio Sanitario Nazionale che, non a torto, viene annoverato tra i migliori al mondo.**

Valga per tutti il grande impegno sostenuto dal FASI in materia di prevenzione. Negli ultimi due anni, ed è mia intenzione che si prosegua in tal senso, abbiamo saputo puntare su uno dei settori più sensibili in periodi di recessione. Molti studi lanciano dati allarmanti sulla tendenza a ridurre la richiesta di prestazioni sanitarie come effetto della minore capacità di spesa delle famiglie. Il FASI, in questo contesto, ha reagito supportando gli interventi di screening e gli esami diagnostici che possono assicurare ai nostri assistiti l'abbattimento del rischio di incorrere in importanti patologie. Questo accade a totale carico del nostro Fondo, nel convincimento che l'operazione di prevenzione che abbiamo abbracciato non implichi semplicemente un risparmio di spesa sul lungo periodo, ma sia il connotato essenziale di una società sana che punta a un obiettivo di benessere e competitività.

Noi offriamo prestazioni integrative svolgendo anche una funzione calmieratrice dei costi dei servizi sanitari, recuperando fette di quella spesa privata che il cittadino comune, il pensionato, il quadro e il dirigente fanno ormai fatica a sostenere.

Qui devo necessariamente aprire una parentesi sul valore di mutualità che il FASI esprime. Il nostro Fondo ha scelto di dare piena attuazione alle disposizioni dei Decreti Turco e Sacconi del 2008 e 2009 in materia di non autosufficienza. Il nostro contributo è cresciuto negli anni, abbiamo alzato il livello dei rimborsi mensili, abbiamo rafforzato la rete di strutture convenzionate. Per il 2013 consolideremo ulteriormente l'intervento sia in termini di indennizzo sia introducendo nuovi trattamenti ai fini riabilitativi e rieducativi, convinti dell'utilità di un nostro contributo nell'ambito dell'assistenza alle persone non autosufficienti.

L'ispirazione solidaristica che ci caratterizza, inoltre, trova asilo in uno dei patti intergenerazionali più straordinari per questo Paese: tra i 310 mila assistiti FASI, troviamo, oltre alle loro famiglie, dirigenti in attività e dirigenti in pensione, indipendentemente dall'età e dallo stato di salute, escludendo qualsiasi politica di selezione del rischio.

Non da ultimo, nella prospettiva di integrazione che sto provando a descrivere, svolgiamo una funzione di impulso per l'innovazione e lo sviluppo della ricerca scientifica in campo sanitario affinché l'investimento a lungo termine sia un orizzonte possibile. Come sta avvenendo con la prevenzione del cancro del cavo orale, che vede affiancare all'accertamento individuale un'azione di analisi e monitoraggio dell'incidenza della patologia, che coinvolge tutto il territorio nazionale. Introduremo nei prossimi mesi nuovi pacchetti per la prevenzione cardiovascolare, mentre sono allo studio interventi per la diagnosi dei disturbi del sonno e di altre sintomatologie da stress lavoro-correlato. Si tratta di aggredire anzitempo alcune delle sofferenze, tra le più diffuse e al contempo le più sottovalutate, su cui oggettivamente non riesce a concentrarsi l'azione pubblica.

Per fare questo, tuttavia, abbiamo bisogno di alcuni strumenti essenziali.

Innanzitutto, serve una normativa certa e una legislazione

attenta. Il settore non è stato regolamentato in maniera compiuta e l'iniziativa non può essere esclusivamente rimessa alle buone intenzioni delle associazioni di categoria.

In secondo luogo, serve una legislazione fiscale che agevoli anche dal lato aziendale. Affinché l'investimento nel secondo pilastro della sanità pubblica sia funzionante e in equilibrio economico.

Terzo, infine. Serve il supporto incondizionato a un'idea di welfare libera dalle paure nutrite nei confronti di un possibile default del Servizio sanitario pubblico. Il nostro modello di welfare funziona da trentacinque anni nonostante la battaglia per una cultura di partecipazione al benessere collettivo sia stata finora condotta esclusivamente in casa. Non possiamo non accorgerci che è lo stesso concetto di salute ad attraversare oggi un'evoluzione nel giudizio comune. Qualità e speranza di vita sono altri due elementi strettamente legati a questa trasformazione. Servono risposte coordinate di fronte al cambiamento sociale, alle altalene del contesto economico e a una popolazione che nel 2050 raggiungerà un indice di vecchiaia del 256% rispetto all'attuale 144,5%. Al FASI, come agli altri Fondi di assistenza sanitaria integrativi, deve essere riconosciuto un ruolo protagonista nell'interpretazione di questo momento storico.

La grande questione della sostenibilità del Servizio Sanitario Nazionale, posta di recente dal premier Mario Monti, si misura anche in considerazione del contributo che l'industria sanitaria italiana continua ad assicurare al funzionamento della macchina pubblica e non solo. Di questo siamo consapevoli, in qualità di attori che, al pari dei soggetti pubblici e conven-



zionati, conoscono le implicazioni in termini di produttività e di investimento che la concreta attuazione del diritto alla salute richiede.

In Italia la spesa sanitaria pubblica si colloca intorno ai 112 miliardi di Euro e quella privata intorno ai 30 miliardi di Euro, cui va ragionevolmente aggiunta una quota di spesa privata non contabilizzata. Di tale spesa privata, ben l'87% è sostenuto direttamente dai cittadini e utenti, mentre solo il 13% è assorbito dai Fondi, Casse, Assicurazioni.

Qualunque pensiero di riforma, ancorché auspicabile come ho già illustrato in precedenza, che dimentichi le potenzialità della sanità integrativa è destinato a vanificare la spinta di miglioramento reciproco che i binari del pubblico e del privato sanno darsi se vengono messi nelle condizioni di operare in parallelo. È stato consentito, invece, a un'ottica divergente

di essere troppo a lungo portatrice di inefficienza diffusa. Se è vero, come credo, che la salute non sia un diritto generico. Se è vero che è inalienabile il diritto alla cura. Se è vero che il benessere di una società si misura sul livello di salute raggiunto dai gruppi che la compongono. Ecco che, di fronte alla crisi generale, si impone un ripensamento della funzione che i Fondi integrativi possono assolvere, portando a compimento un percorso faticosamente iniziato in solitudine e tra la diffidenza dei più.

Ai rappresentanti di Federmanager e Confindustria, che quel percorso hanno intrapreso trentacinque anni fa, esprimo sentita gratitudine per il sostegno all'iniziativa odierna e per il contributo che, ancora una volta, daranno al dibattito per la crescita e il miglioramento del Paese.

## **“LO SVILUPPO DELLA SANITÀ INTEGRATIVA. SINERGIE TRA WELFARE PUBBLICO E WELFARE PRIVATO” (G&G Associated)**

- In Italia la spesa sanitaria pubblica si colloca intorno ai 110 miliardi di Euro e quella privata intorno ai 30 miliardi di Euro, cui va ragionevolmente aggiunta una quota di spesa privata non contabilizzata. Di tale spesa privata, circa l'87% è direttamente a carico dei cittadini e utenti, mentre solo il 13% è assorbita dai Fondi, Casse, Assicurazioni.
- Sul piano normativo, il settore non è stato regolamentato in maniera compiuta. Per molti anni lo sviluppo di un secondo pilastro in campo sanitario è stato considerato come un potenziale pericolo per la universalità dello stesso Servizio Sanitario Nazionale. Solo con i Decreti Ministeriali del 2008 del 2009 è stata garantita una prima base normativa e fiscale stabile al settore.
- Sul piano operativo, storicamente la sanità integrativa è stata considerata come un benefit a vantaggio di poche categorie di lavoratori privilegiati. Solo dopo i citati Decreti è cominciato uno sviluppo diffuso delle iniziative in questo settore mediante il sostegno della contrattazione collettiva sia di tipo aziendale che di categoria. Oggi la sanità in azienda è presente in circa il 15% delle aziende manifatturiere italiane con picchi che superano il 25% in alcune aree del Nord. Da rilevare che più della metà del campione della ricerca ha esteso la copertura sanitaria anche ad altri membri della famiglia. Finora alcuni vincoli legislativi e fiscali hanno invece impedito lo sviluppo della sanità integrativa a tutti i cittadini.
- In questi ultimi anni, il welfare aziendale sta crescendo di importanza ed assumendo un ruolo sociale di grande rilievo. Molti intervistati hanno riconosciuto che la sanità integrativa, in particolare, si diffonderà sempre più nelle aziende italiane sia a causa delle difficoltà che sta attraversando la sanità pubblica, sia perché il valore per il lavoratore è molto rilevante in relazione all'equivalente in denaro o al costo dell'azienda. In questi termini, il welfare aziendale diventa un elemento qualificante la gestione delle risorse umane e un fattore di competitività per le imprese stesse.
- Soprattutto le nuove generazioni percepiscono il rischio di una riduzione dei livelli di assistenza sanitaria pubblica e guardano alle opportunità di welfare aziendale con la consapevolezza delle trasformazioni economiche, demografiche e sociali che stanno investendo il nostro Paese.
- L'attenzione alla sanità integrativa è in crescita anche da parte delle strutture sanitarie private e pubbliche. Anche queste ultime vedono nei Fondi sanitari la possibilità di individuare un interlocutore innovativo e risorse economiche aggiuntive.
- Il sistema FASI assiste più di 310.000 persone fra dirigenti iscritti e i lavoratori, non dirigenti, iscritti a FasiOpen. Nel corso del 2011 ha erogato più di 575 mila prestazioni, investendo risorse per oltre 270 milioni di Euro. Il FASI è basato su principi di mutualità e solidarietà: esso prevede l'estensione dell'assistenza sanitaria al nucleo familiare e ai dirigenti in pensione in assenza di qualsiasi selezione del rischio. Il FASI interviene in forma indiretta oppure favorendo l'accesso dei propri assistiti alla rete di strutture sanitarie e professionisti convenzionati (dall'1.1.2013 tale rete ha superato le 2.300 unità).

**2.2.5 Incentivo per il posticipo dell'uscita.** La legge di riforma prevede incentivi - ma non ne definisce i benefici - per coloro che protrarranno la propria attività lavorativa oltre l'età prevista per il conseguimento della pensione di vecchiaia (fino a 70 anni).

### 3. LAVORATORI SALVAGUARDATI (ART. 24 COMMA 3)

La riforma Fornero ha, molto opportunamente, salvaguardato i diritti acquisiti.

L'art. 24, comma 3, del D.L. 201/2011 recita: "Il lavoratore che maturi (ovvero abbia maturato) entro il 31/12/2011 i requisiti di età e di anzianità contributiva, previsti dalla normativa vigente prima dell'entrata in vigore del presente decreto, ai fini dell'accesso ed alla decorrenza del trattamento di pensione vecchiaia o di anzianità, consegue il diritto alla prestazione pensionistica, secondo la previgente normativa".

Pertanto coloro che, alla data del 31/12/2011, hanno maturato i requisiti contributivi ed anagrafici per ottenere la pensione di anzianità (con le quote oppure con 40 anni di anzianità utile) o di vecchiaia, in base alla normativa vigente sino a tale data, ancorché in attesa dell'apertura della cosiddetta "finestra mobile", possono ottenere il trattamento di pensione alla scadenza prevista dalla previgente normativa: dopo 12 mesi per i lavoratori dipendenti e dopo 18 mesi per gli autonomi.

Chi versa in siffatte condizioni potrà ottenere la pensione, in qualsiasi momento:

- dal 1°/1/2013, se lavoratore dipendente;
- dal 1°/7/2013, se lavoratore autonomo.

#### 3.1 Ulteriori deroghe (art. 24, comma 14)

La riforma Fornero ha previsto una scialuppa di salvataggio anche per una nutrita platea di situazioni. Infatti, i requisiti di accesso e di decorrenze vigenti prima dell'entrata in vigore della riforma, nel limite delle risorse economiche previste per gli anni dal 2013 al 2019, continuano ad applicarsi ai:

- lavoratori dipendenti collocati in mobilità in base ad accordi sindacali stipulati prima del 4/12/2011;
- lavoratori dipendenti collocati in mobilità lunga per effetto di accordi sindacali stipulati entro il 4/12/2011;
- lavoratori dipendenti i quali, alla data del 4/12/2011, siano titolari di prestazione straordinaria a carico dei fondi di solidarietà di settore (fondi di sostegno al reddito);
- lavoratori dipendenti che, anteriormente alla data del 4/12/2011, siano stati autorizzati alla prosecuzione volontaria della contribuzione;
- dipendenti statali che abbiano beneficiato dell'art. 72 del D.L. 112/2008, convertito in legge 133/2008 (esonero dal servizio con stipendio ridotto del 50%).

#### 3.2 Un'ancora di salvezza anche per gli esodati

Molti lavoratori dipendenti, nel corso degli anni 2010-2011, per motivi di ordine organizzativo conseguente a ristrutturazione aziendale, hanno risolto il proprio rapporto di lavoro anche a seguito di esodo incentivato (da cui la definizione di "esodati"), consci che, nell'arco di breve tempo, in base alla normativa vigente alla data della risoluzione del rapporto di lavoro, avrebbero maturato i requisiti per ottenere la pensione.

Con la legge 28/2/2012, n. 14, che ha convertito in legge il Decreto "Mille proroghe 2012" (D.L. 29/12/2011), si amplia la platea dei soggetti esclusi dalla stretta pensionistica della riforma. Fra i soggetti "salvaguardati" e destinatari della previgente normativa - nei limiti delle risorse finanziarie a ciò previste - rientrano anche gli "esodati", ovvero i lavoratori il cui rapporto di lavoro sia stato risolto entro il 31 dicembre 2011 in base ad accordi individuali di conciliazione o in applicazione di accordi collettivi di incentivo all'esodo, a condizione che:

- la data di cessazione del rapporto di lavoro risulti da elementi certi e obiettivi, quali le comunicazioni obbligatorie

- agli Ispettorati del Lavoro o ad altri soggetti equipollenti (Unioni Industriali);
- gli interessati risultino in possesso dei requisiti anagrafici e contributivi per cui, in base alla previgente disciplina pensionistica, avrebbero conseguito il trattamento di pensione (di vecchiaia o di anzianità) entro un periodo non superiore a 24 mesi (non oltre il 7 dicembre 2013).

Al momento non s'intravede una soluzione chiara e definitiva per i soggetti salvaguardati ed esodati. Nel corso del 2012 sono stati emanati i seguenti provvedimenti:

- 1) D.I. (Ministero Lavoro e dell'Economia) del 1°/6/2012, che ha fissato in 65 mila il numero degli eventuali beneficiari;
- 2) D.L. 6/7/2012, n. 95, che ha elevato a 120 mila il numero degli eventuali beneficiari.

Il problema è tuttora oggetto di attenzione da parte di Governo e Parlamento, alla ricerca di una soluzione definitiva.

### 3.3 Ultima deroga: pensione anticipata a 64 anni (art. 24, comma 15-bis)

Il comma 15-bis del sopracitato art. 24 ha introdotto una particolare ed eccezionale deroga per i lavoratori e le lavoratrici dipendenti, iscritti all'AGO ed alle forme sostitutive della medesima che, alla data del 31/12/2012, versino nelle seguenti situazioni:

- lavoratori dipendenti in possesso di un'anzianità contributiva di almeno 35 anni e che al 31/12/2012 avrebbero maturato, secondo la normativa previgente (legge 247/2007), Quota 96;
- lavoratrici dipendenti del settore privato che, alla data del 31/12/2012, possano far valere un'anzianità contributiva di almeno 20 anni ed abbiano compiuto l'età di 60 anni.

Tutti costoro potranno conseguire il trattamento di pensione al compimento del 64esimo anno di età, fermo restando l'adeguamento agli incrementi della speranza di vita.

## 4. FINESTRA MOBILE

La legge di riforma abolisce, per coloro che maturano i requisiti dopo il 31/12/2011, la "finestra mobile" in base alla quale, dopo la maturazione del diritto, la decorrenza della pensione veniva differita di 12 mesi per i lavoratori dipendenti e di 18 per gli autonomi. Tale finestra resta in vita per chi abbia maturato i requisiti pensionistici nel corso dell'anno 2011 e, quindi, potrà ottenere la pensione con la previgente normativa anche dopo il 31/12/2011.

## 5. SPERANZA DI VITA

Ogni tre anni l'Istat valuterà la probabilità di vita, per cui, se la speranza di vita aumenterà, ne deriverà un corrispondente incremento dell'età pensionabile e, quindi, di differimento della decorrenza della pensione. Il primo adeguamento, dovuto all'aumento della speranza di vita, troverà applicazione già dall'anno 2013.

Nella Tabella C viene riportata l'ipotetica evoluzione delle speranze di vita fino al 2034, come stimato nella già citata Relazione tecnica al maxi-emendamento governativo alla legge di conversione del D.L. 201/2011.

### TABELLA C

#### SPERANZA DI VITA

ANNO	INCREMENTO IN MESI
2013	mesi 3
2016	Ulteriori mesi 4 - Totale mesi 7
2019	Ulteriori mesi 4 - Totale mesi 11
2022	Ulteriori mesi 4 - Totale mesi 15
2025	Ulteriori mesi 4 - Totale mesi 19
2028	Ulteriori mesi 4 - Totale mesi 23
2031	Ulteriori mesi 4 - Totale mesi 27
2034	Ulteriori mesi 4 - Totale mesi 31

## 6. ARMONIZZAZIONE DELLE ANZIANITÀ PENSIONABILI

Il comma 18 dell'art. 24 della legge di riforma prevede che, "allo scopo di assicurare un processo di incremento dei requisiti minimi di accesso al pensionamento anche ai regimi pensionistici ed alle gestioni pensionistiche per cui siano previsti, alla data di entrata in vigore del presente decreto, requisiti diversi da quelli vigenti nell'assicurazione obbligatoria", saranno adottate le opportune misure di armonizzazione dei requisiti di accesso (età pensionabile ed anzianità contributiva minima) alla pensione di vecchiaia, tenendo conto delle obiettive peculiarità dei diversi settori lavorativi.

Tale processo di armonizzazione dovrebbe interessare:

- a) i lavoratori operanti nel sottosuolo;
- b) il personale di Polizia e delle Forze armate;
- c) i Vigili del fuoco.

## 7. OPZIONE PER IL CONTRIBUTIVO PER LE LAVORATRICI

Permane, per le lavoratrici, la possibilità fino al 2015 di conseguire il diritto all'accesso alla pensione di anzianità, in presenza di un'anzianità contributiva pari o superiore a 35 anni e di un'età pari o superiore a 57 anni, previa opzione per la liquidazione del trattamento pensionistico con il sistema integralmente contributivo, ancorché tali requisiti (contributivi ed anagrafici) siano maturati successivamente al 31/12/2011 ma non oltre il 30/11/2014.

Il 14 marzo scorso l'Inps ha emanato la circolare n. 35 con la quale fornisce le prime indicazioni su tale delicata materia.

## 8. SOPPRESSIONE DELL'INPDAP E DELL'ENPALS

Con decorrenza 1°/1/2012, sono stati soppressi i seguenti enti previdenziali:

- l'Istituto di Previdenza per i dipendenti dell'Amministrazione Pubblica (INPDAP), al quale erano iscritti, fino al 31/12/2011, statali, militari, personale della scuola, dipendenti degli Enti Locali (Comuni, Regioni, Province, Enti ospedalieri regionali, ecc.);
- l'Ente Nazionale di Previdenza del Personale Addetto allo Spettacolo (ENPALS), al quale erano iscritti, sino al 31/12/2011, gli artisti nonché gli sportivi professionisti.

Tali enti confluiranno nell'Inps, che subentrerà nella gestione delle prestazioni precedentemente erogate dai suddetti enti. A tal fine l'Inps ha emanato, il 14 marzo scorso, le circolari:

- n. 36, che detta norme applicative per gli iscritti all'ex INPDAP;
- n. 37, che detta norme applicative per gli iscritti all'ex ENPALS.

# Le strutture e i servizi del Sindacato per i Soci

Tel. centralino: 06.441708.1

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.

## SEGRETERIA, PRESIDENTE E SEGRETARIO

*Cristina De Angelis* 06.4417.0813 (*deangelis@srdai.it*)  
*Delia Di Stefano* 06.4417.0814 (*distefano@srdai.it*)

•••••

## AMMINISTRAZIONE

*Donatella Marinelli* 06.4417.0815 (*marinelli@srdai.it*)

Mattino - dal lunedì al venerdì 9-13

•••••

## ISCRIZIONI - QUOTE ASSOCIATIVE

*Patrizia Spaziani* 06.4417.0816 (*spaziani@srdai.it*)  
*Maddalena Catani* 06.4417.0821 (*catani@srdai.it*)

Mattino - dal lunedì al venerdì 9-13

Pomeriggio - dal lunedì al giovedì 15-18

•••••

## COMUNICAZIONE (*comunicazione@srdai.it*)

*Irma Forleo* 06.4417.0819 (*forleo@srdai.it*)  
*Valeria Pulcinelli* 06.4417.0829 (*pulcinelli@srdai.it*)

•••••

## CONTRATTUALE SINDACALE, RAPPORTI CON LE R.S.A.

*Maria Grazia Cancia* 06.4417.0820 (*cancia@srdai.it*)

Solo per appuntamento tramite gli Uffici di Segreteria

•••••

## PREVIDENZA E ASSISTENZA

*Dr. Enzo Crescentini*  
*Nicoletta Prioletta* 06.4417.0822 (*prioletta@srdai.it*)

Solo per appuntamento (06.4417.0822)

•••••

## LEGALE E VERTENZE

*Avv. Stefano Minucci* (*legale@srdai.it*)

Solo per appuntamento (*Sig.ra Catani* - 06.4417.0821)

## FORMAZIONE (*formazione@srdai.it*)

*Maria Grazia Cancia* 06.4417.0820 (*cancia@srdai.it*)  
*Irma Forleo* 06.4417.0819 (*forleo@srdai.it*)

•••••

## SPORTELLO FASI - ASSIDAI

Di questo servizio possono avvalersi tutti gli iscritti al Fasi, in servizio o in pensione, iscritti o non iscritti al Sindacato per presentare le pratiche o per chiarimenti riguardanti i rimborsi.

*Mariagrazia Assorgi* 06.4417.0838 (*assorgi@srdai.it*)  
*Cristina De Angelis* 06.4417.0839 (*sportellofasi@srdai.it*)

Mattino - lunedì, mercoledì, venerdì 9-13

•••••

## SPORTELLO DI ORIENTAMENTO PER DIRIGENTI IN MOBILITÀ SOSTEGNO AL REDDITO GSR-FASI

Presso gli Uffici del Sindacato è attivo, da qualche anno, lo Sportello di Orientamento come un servizio gratuito.

Il servizio si propone di offrire una consulenza, a cura di BPI Group, 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.

*Maria Grazia Cancia* 06.4417.0820 (*cancia@srdai.it*)

•••••

## SPORTELLO DI CONSULENZA LEGALE IN MATERIE ESTRANEE AL RAPPORTO DI LAVORO

*Avv. Stefano Minucci* (*legale@srdai.it*)

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* - 06.4417.0821)

**Per contattare i nostri Uffici e prendere appuntamenti, i recapiti:  
Tel. 06.441708.1 - Fax 06.44.04.705 - [info@srdai.it](mailto:info@srdai.it) - [www.srdai.it](http://www.srdai.it)**

# Parlare di Qualità nell'era dei "sacrifici"

di Sergio BINI, presidente di AICQ-ci, Associazione Italiana Cultura per la Qualità centro-insulare

**Per poter ripartire servirebbe una cultura che declini la Qualità in maniera corretta e competente da parte di imprenditori, istituzioni pubbliche, associazioni rappresentative delle categorie dei lavoratori, dei professionisti e delle organizzazioni. Perché l'Italia inverta il trend negativo andrebbero, cioè, riscoperti i principi fondamentali della Qualità che aiutano a realizzare soprattutto un approccio etico alla gestione dei fattori della produzione ed allo svolgimento delle attività quotidiane, a partire dalla rivalutazione del cosiddetto capitale relazionale delle organizzazioni**

**S**e Jean de La Fontaine avesse dovuto riscrivere oggi la notissima favola di Esopo "la cicala e la formica", forse l'avrebbe impostata diversamente; la "formica" (in rappresentanza del "mondo del lavoro": lavoratori, dirigenti, piccoli imprenditori, e così via) al termine della sua stagione di sacrifici si sarebbe trovata in cassa integrazione oppure esodata, o forse sull'orlo del suicidio, mentre la "cicala" (in rappresentanza del mondo della finanza e della politica) avrebbe scelto un discreto resort dei Caraibi per il meritato riposo. In più le "cicale", riunite in cenacolo, si sarebbero confrontate per studiare misure adeguate ad ottenere dalle "formiche" maggiori sacrifici ed incrementi di produttività.

L'economista Marcello de Cecco, già nel 2000, con il suo "L'economia di Lucignolo" tracciava brillantemente - e con la lucidità di una Cassandra - la possibile destinazione del percorso intrapreso dall'Italia che, facendosi tentare dal Lucignolo di turno, è salita spensieratamente insieme con Pinocchio sul carro dell'"omino piccino" di collodiana memoria; in questo modo è stata trascinata senza speranza nel paese dei balocchi, ignara che il destino l'avrebbe trasformata in un "ciuchino", come puntualmente è accaduto. Sempre de Cecco prevedeva, correttamente: "Chi avrà un'attrezzatura culturale sufficiente a praticare le nuove arti apparterrà al patriziato, a prescindere da dove si trovi, e chi non l'avrà sarà la plebe, con ulteriori demarcazioni a seconda della propria distanza relativa dal centro del mondo, che non sarà geografico, ma culturale (...) mentre noi ci siamo adattati a fare sedie, scarpe e stracci eleganti, rinunciando alla chimica, all'elettronica, all'aeronautica ed ora persino all'industria dell'automobile. Ora siamo arrivati al punto di non ritorno...".

Anche Edmondo Berselli - un bravo giornalista economico scomparso prematuramente - in un suo libro pubblicato postumo, dedicato al tema dell'"economia giusta", ricordava con malinconia che avrebbe dovuto essere valutata con maggiore attenzione la risposta ironica data da Mickey Rourke a Kim Basinger nel film "Nove settimane e mezzo", simbolo degli anni Ottanta: "I make money by money" (faccio i soldi con i soldi). Infatti, secondo Berselli, quest'affermazione costituiva "l'epitaffio sulla tomba dell'economia reale"; cioè, il dilagare del peso della finanza avrebbe ucciso l'attività imprenditoriale e, quindi, il lavoro assieme con la dignità dei lavoratori (a qualsiasi livello essi si trovino, compresi i dirigenti).

Al di là delle molteplici valutazioni che si possano sviluppare, di seguito ci si vuole soffermare per analizzare i cambiamenti che stanno intervenendo sul concetto di Qualità, sia nei meccanismi psicologici dei "cittadini" sia nelle scelte gestionali delle imprese (o, più in generale, delle organizzazioni) che sono chiamate a fornire prodotti e/o servizi. Il tutto inserito in uno scenario quotidiano europeo che potrebbe essere benissimo rappresentato dallo slogan "sangue, sudore e lacrime", che nel 1940 Winston Churchill promise solo metaforicamente agli inglesi.

## LA QUALITÀ: UN CONCETTO ANTICO IN UN MONDO CHE CAMBIA

In questi ultimi trent'anni il concetto storico di Qualità è stato di gran lunga il più inflazionato e richiamato (spesso anche a sproposito) nella comunicazione quotidiana della politica e delle aziende impegnate a veicolare all'esterno immagini artificiali di sé e dei risultati delle proprie attività (prodotti, servizi, iniziative, e così via).

La "Qualità", comunque, rimane sostanzialmente la capacità di rispondere puntualmente ai bisogni, alle esigenze ed alle aspettative dinamicamente mutevoli dei "clienti" (che sono anche quelli interni alla stessa organizzazione, cioè i lavoratori), grazie ad un sistema gestionale in grado di consentire il governo puntuale di regole, competenze, risorse e comportamenti al fine di poter realizzare in modo efficace quello che ci si è prefissi di ottenere e che si è promesso ai clienti.

Alla luce del durissimo quadro di austerità e di rigore "prussiano" imposto alla vita quotidiana, diventa utile comprendere come stia cambiando concretamente la declinazione del concetto stesso di Qualità in relazione alle modificazioni negli stili di vita intervenuti come conseguenza dell'attuale durissima crisi che attraversa l'intero continente europeo. Infatti la Qualità, essendo un concetto essenzialmente relativo, non può che cambiare in relazione al mutamento dei principali classici paradigmi metodologici di riferimento che governano i meccanismi che presiedono:

- la gestione dei processi organizzati nelle differenti filiere organizzative (le cosiddette "supply chain" fornitore/cliente che si succedono interconnesse tra loro in modo sistemico) che rappresentano il sistema produttivo del Paese;
- le dinamiche di crescita e di dimensionamento dei "bisogni/aspettative" delle persone, intese sia come cittadini sia come lavoratori (la piramide dei bisogni di Maslow e la teoria della motivazione di Herzberg);
- il modello di percezione e di valutazione del valore dei prodotti/servizi e della conseguente misura della soddisfazione dei cittadini, clienti e lavoratori (il modello di Noriaki Kano).

L'implementazione ed il mantenimento nel tempo della gestione per la Qualità, coerentemente con lo standard internazionale ISO 9001, si fondano sui seguenti otto principi-base:

<b>Orientamento al cliente</b>	Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le stesse aspettative;
<b>Leadership</b>	I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione;
<b>Coinvolgimento del personale</b>	Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porne le capacità al servizio dell'organizzazione;
<b>Approccio per processi</b>	Un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo;
<b>Approccio sistemico alla gestione</b>	Identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) processi tra loro correlati contribuisce all'efficacia ed all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi;
<b>Miglioramento continuo</b>	Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione;
<b>Rapporto di reciproco beneficio con i fornitori</b>	Un'organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.

Dall'esperienza quotidiana si può comprendere bene come alcuni di questi otto principi-base stiano cominciando a sgretolarsi, in conseguenza della spinta tendenza ad esternalizzare molti processi produttivi (attraverso soluzioni di "outsourcing" prima, e di "offshore" dopo) perché ufficialmente "costano di meno". Come confermava l'economista Dominick Salvatore - in occasione del seminario del 9 novembre scorso organizzato da Federmanager Academy (su

ciò si vedano anche le pagg 38-39 di questo numero) - il perdere le linee produttive comporta per un'organizzazione la progressiva ed inesorabile perdita delle competenze gestionali, tecniche, progettuali e, infine, anche delle capacità di individuare soluzioni innovative. Infatti, il miglioramento continuativo deve seguire la logica metodologica del ciclo di Deming [PDCA: Progettare, Dimostrare, Controllare, Agire], mantenendo "sotto controllo" tutte le fasi.

Certo, i modelli prescelti per le liberalizzazioni e per accrescere la competitività delle imprese e delle professioni sembrano operare esclusivamente sulla leva del "prezzo", facendo perdere di vista tutti gli aspetti legati ai livelli qualitativi dei prodotti, alle competenze professionali e ai diritti dei lavoratori. Il trend che si delinea riguarda chiaramente alla "cinesizzazione" dei professionisti e dei lavoratori. I regolamenti europei e la legislazione italiana consentono soluzioni "diplomatiche" per l'etichettatura dei prodotti e del cosiddetto "made in Italy"; risulta possibile, cioè, applicare queste etichette anche quando non tutte le attività dei processi produttivi (si veda lo standard ISO 9001 con i requisiti dei Sistemi di Gestione per la Qualità) vengano svolte nel Paese, e quindi potrebbero risultare essenzialmente fuori controllo.

Questo processo, oltre ad un depauperamento culturale e professionale, comporta un forte impoverimento reale della qualità della vita dei cittadini che assistono impotenti a processi di sublimazione dei posti di lavoro (le ristrutturazioni aziendali), alla vendita di marchi famosi (eufemisticamente etichettati come "investimenti stranieri da favorire") e alla chiusura di stabilimenti importanti (per l'insostenibilità dei costi produttivi, energetici e di altra natura). Sta sfuggendo progressivamente il controllo sistemico delle filiere produttive, e la chiusura di importanti settori produttivi si riverbera con una serie di ripercussioni a catena sui settori di supporto (a partire dalla logistica); il Paese sta perdendo, quindi, l'autonomia produttiva, prima di perdere "porzioni di sovranità nazionale".

In contropartita, nel momento in cui le lavorazioni migrano all'estero per accrescere la competitività di qualcuno, aumentano le persone che vengono poste anticipatamente ai margini del mercato del lavoro: le stime danno per l'anno in corso il raggiungimento della cifra record di un miliardo di ore di cassa integrazione. La disoccupazione è arrivata al 10,6% (e si prevede per il 2013 che tocchi l'11,4%); sul fronte giovanile i dati sono ancora più preoccupanti: mediamente è senza occupazione un giovane su tre, mentre nel sud si arriva addirittura a uno su due. A questi numeri vanno aggiunti i circa 350 mila esodati, molti dei quali dimenticati anche dai recenti provvedimenti legislativi.

## LA PIRAMIDE DEI BISOGNI DI MASLOW. COM'ERA E COME STA CAMBIANDO

Lo psicologo del lavoro Abraham Maslow mise a punto negli anni Cinquanta un modello molto interessante per rappresentare la classificazione dei bisogni delle persone e le dinamiche reattive in relazione ai cambiamenti degli scenari sociali e lavorativi. Nella tabella che segue vengono riportate, in un quadro sintetico, le cinque "classi di bisogni" individuate dallo studioso statunitense.

Le classi dei BISOGNI della piramide di Maslow		La caratterizzazione delle classi dei BISOGNI
1.	<b>FISIOLOGICI</b>	Sono i bisogni legati alle necessità di sopravvivenza-integrità fisica dell'organismo della persona (legati, cioè, all'autoconservazione);
2.	<b>DI SICUREZZA</b>	Sono i bisogni legati alla necessità di perpetuare (e di garantirsi) la soddisfazione dei bisogni del livello precedente;
3.	<b>DI APPARTENENZA</b>	Sono i bisogni legati alla necessità di stabilire relazioni sociali piacevoli e gratificanti in risposta a tensioni affettive ed alla ricerca di stima;
4.	<b>DI SUCCESSO</b>	Sono i bisogni legati alle necessità di ottenere valutazioni positive, riconoscimenti per la qualità dei risultati personali;
5.	<b>DI AUTOREALIZZAZIONE</b>	Sono i bisogni legati alla necessità di sviluppare le proprie qualità e attualizzarle in risultati-attività concrete.

Un altro psicologo statunitense, Frederick Herzberg, ha elaborato una teoria della motivazione che individua due famiglie di fattori: i fattori di contesto (tutto ciò che qualifica il rapporto individuo/organizzazione entro cui si svolge il lavoro: retribuzione, condizioni di lavoro, sicurezza del posto di lavoro, rapporti interpersonali, e così via) che se assenti demotivano, se presenti non motivano; e i fattori di contenuto, o motivanti (tutto ciò che riguarda le qualità del rapporto diretto individuo/lavoro che viene svolto; responsabilità, professionalità richiesta, risultati e loro riconoscimento, difficoltà da gestire, opportunità di sviluppo, e così via), che se presenti danno tensione attiva al lavoro, se assenti forniscono al massimo una "presenza passiva".

Ebbene, incrociando le "classi dei bisogni" della piramide di Maslow con la "teoria della motivazione" di Herzberg, si ottiene un'ulteriore interessante tabella che fornisce elementi utili per comprendere chiaramente in quale scenario psicologico si viene a trovare oggi un lavoratore, qualunque sia il livello occupato dallo stesso, compreso quello dirigenziale.

Le classi dei <b>BISOGNI</b> della piramide di Maslow	<b>Condizioni di soddisfacimento dei bisogni per la motivazione dei cittadini-lavoratori</b>
<b>5. Bisogni di autorealizzazione</b>	Contenuti del lavoro che permettono di esprimere un'ampia gamma di competenze;
<b>4. Bisogni di stima</b>	Contenuti del lavoro "sfidanti", ricchi; risultati visibili ed attribuibili alle persone, riconoscimenti;
<b>3. Bisogni di socialità</b>	Possibilità di interazione, lavoro di gruppo, iniziative di socializzazione;
<b>2. Bisogni di sicurezza</b>	Sicurezza fisica, contratti di lavoro, struttura organizzativa, sistemi di gestione del personale, stile di direzione;
<b>1. Bisogni elementari</b>	La retribuzione (per l'acquisizione dei beni necessari a soddisfare i bisogni).

La suddetta tabella riepilogativa fa emergere chiaramente come il processo di "cinesizzazione" del mercato del lavoro stia alimentando un pericolosissimo circolo vizioso; infatti, favorendo il precipitare dei bisogni verso la base della piramide occupata dai "bisogni elementari e di sicurezza", i lavoratori vengono psicologicamente impoveriti (la conferma è data dalla circostanza che la spesa delle famiglie è diminuita del 3,2 % rispetto al 2011). Si viene a realizzare, quindi, anche una sorta di "glass ceiling" che preclude alle persone l'accesso alla "classe dell'autorealizzazione" che è fondamentale per realizzare le condizioni necessarie per l'individuazione di soluzioni innovative e per l'accrescimento delle competenze, anche in autocommittenza, grazie al senso di appartenenza.

Questo circolo vizioso sta rendendo il lavoro sempre più una "merce fungibile", disattendendo surrettiziamente a quanto formalmente vietato dall'articolo 1.a) della Dichiarazione adottata il 10 maggio 1944 a Filadelfia dalla Organizzazione Internazionale del Lavoro.

## **IL MODELLO DI NORIAKI KANO PER MISURARE IL VALORE DELLA "SODDISFAZIONE DEI CLIENTI"**

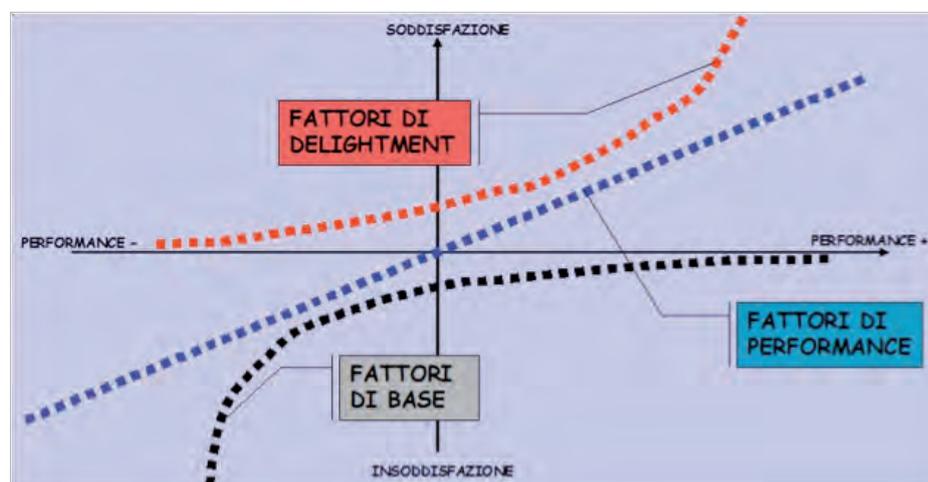
Negli anni Novanta il prof. Noriaki Kano ha messo a punto un modello fortemente innovativo per misurare la soddisfazione dei clienti (la cosiddetta "customer satisfaction") basata sul valore percepito dai destinatari di un prodotto/servizio: clienti, consumatori, utilizzatori, acquirenti, cittadini (fig. nella pagina seguente). La percezione relativa all'esperienza d'uso di un prodotto/servizio fa riferimento a:

- la percezione del cliente su "cosa" sia stato erogato dal fornitore (il risultato del processo produttivo);

- la percezione sul "come" sia stato erogato il servizio (inteso anche come processo);
- la percezione del "valore", da intendere come saldo tra i benefici ottenuti dal servizio ed i costi sostenuti dal cliente per la sua fruizione.

Anche questo modello ci dà evidenza di come il valore delle prestazioni acquistate diventi fortemente collegato con i fattori "base" nei quali è possibile segmentare i servizi acquistati; infatti, sulla base della diminuzione del potere di acquisto delle retribuzioni della stragrande maggioranza dei cittadini, le scelte vengono condizionate fondamentalmente dal prezzo e, di conseguenza, si preferisce sorvolare sugli altri aspetti (i fattori di performance ed i fattori di "delightment") che sino a poco tempo fa facevano la differenza e determinavano le scelte dei clienti. Di conseguenza, i servizi che negli anni del benessere (e della speranza) venivano progettati ed offerti alla clientela sia per creare valore aggiunto sia per realizzare la differenziazione del prodotto/servizio, oggi non risulterebbero essere apprezzati adeguatamente; si sta ottenendo, così, un abbassamento dei livelli qualitativi dell'offerta ed una crescente insoddisfazione dei cittadini/clienti che si autolimitano.

Procedendo di questo passo, il Paese potrebbe diventare un sistema diffuso di magazzini (contenenti prodotti realizzati in altri Paesi) ed una lunga teoria di bancarelle (punti vendita). In questo scenario, non servirebbero più significative e specifiche professionalità, saranno sufficienti solo dei magazzinieri e delle commesse!



## CONCLUSIONI



Sembra sprofondare nella notte dei tempi quanto postulato dal politico statunitense James Madison (a sinistra, in un famoso ritratto), uno dei padri del diritto alla ricerca della felicità (the Pursuit of Happiness) inserito nella Dichiarazione di indipendenza americana del 4 luglio 1776, che teorizzava: «Un buon governo implica due cose: primo la fedeltà allo scopo del governare, cioè la felicità della gente; secondo, la conoscenza degli strumenti con cui tale fine può essere raggiunto». Sembra quasi che il benessere e la felicità costituiscano un "lusso" che non possiamo permetterci più.

Per poter ripartire servirebbe ancora una cultura che declini la Qualità in maniera corretta e competente da parte di imprenditori, di istituzioni dello Stato e di associazioni rappresentative delle categorie dei lavoratori, dei professionisti e delle organizzazioni (imprese, artigiani, commercianti, e così via). Perché il Paese inverta il trend negativo andrebbero, cioè, riscoperti i principi fondamentali della Qualità che aiutano a realizzare soprattutto un approccio etico alla gestione dei fattori della produzione ed allo svolgimento

delle attività quotidiane, a partire dalla rivalutazione del cosiddetto capitale relazionale delle organizzazioni.

Invece, purtroppo, ci sono ancora molte organizzazioni (produttive e politiche) che continuano a considerare l'etica solo come una sorta di "blue-washing" comunicazionale.

## Disturbi del sonno e performance manageriali

**N**ell'attuale perdurante contingenza economica negativa e in uno scenario di forte competitività internazionale associato a nuove incertezze, si deve mantenere un'elevata tensione intellettuale. I dirigenti d'azienda non possono farsi cogliere impreparati. Per questo, confermando intelligenza e profonda sensibilità, Federmanager nazionale, Federmanager Roma e Fasi hanno promosso il 16 novembre scorso in via Ravenna un convegno sul tema "Disturbi del sonno e performance manageriali: il ruolo della prevenzione", in collaborazione con il prof. Francesco Peverini, direttore scientifico della Fondazione per la Ricerca e la Cura dei Disturbi del Sonno, che abbiamo intervistato.

**Domanda. Prof. Peverini, quali sono i disturbi del sonno e come incidono nella nostra quotidianità?**

**Risposta.** I disturbi del sonno sono molti, tra questi l'insonnia, le alterazioni del ritmo circadiano, le apnee notturne. Ma tutti hanno in comune un importante elemento: la sonnolenza diurna. Il più importante, a livello sociale e sanitario, è la Sindrome delle Apnee Notturne, definita OSAS (Obstructive Sleep Apnea Syndrome); quasi 2 milioni di italiani soffrono di apnee notturne, ma solo il 5% di loro sa di avere questa sindrome, caratterizzata da ripetute ostruzioni del flusso d'aria (apnee), in grado di determinare sonnolenza diurna, disfunzioni cardio-polmonari e innescare molte altre pericolose affezioni. Le interruzioni del respiro possono essere estremamente numerose, anche centinaia per notte, e frammentano severamente il sonno rendendolo inefficace e determinando eccessiva sonnolenza diurna, in grado di provocare i temuti colpi di sonno al volante. Ma anche in chi non guida ed è in una situazione di responsabilità in cui deve assumere rapidamente impegnative decisioni, questi deficit del sonno causano una significativa riduzione di attenzione (vigilanza), concentrazione, memoria, una compromissione delle relazioni interpersonali ed un rilevante rischio di patologia cardiovascolare (ipertensione, infarto, ictus).

**Quali sono i sintomi dell'OSAS?**

I sintomi fondamentali sono il russamento rumoroso e la sonnolenza o deficit di attenzione durante il giorno. Quasi tutti i pazienti, tuttavia, sebbene coscienti di

queste condizioni, sono inconsapevoli di avere apnee notturne. Di fatto, al risveglio confidano di aver avuto un sonno ristoratore. E molti di loro ritengono che la sonnolenza diurna sia il naturale esito della stanchezza e spesso attribuiscono questa pericolosa condizione a un irregolare ritmo di lavoro o a una digestione pesante.

**Quali le conseguenze più rilevanti?**

La sonnolenza è uno dei sintomi cardine dell'OSAS; può determinare incidenti stradali e sul lavoro, ad oggi irresponsabilmente sottostimati, che implicano costi pubblici e privati di enorme entità. L'OSAS aumenta il rischio di una collisione alla guida di circa sette volte e la nostra Fondazione stima che almeno il 22% di tutti gli incidenti stradali sia correlato a un serio disturbo del sonno. Siamo soliti affermare che lavorare o guidare in condizioni di privazione di sonno equivale a farlo come dopo aver bevuto del vino a digiuno. Ma il costo economico e di produttività di queste patologie nel mondo del lavoro si può verificare facilmente nell'aumento di casi di malattia e ferie, nelle infrazioni disciplinari, nelle assenze senza permesso, in una marcata conflittualità tra i lavoratori, in comportamenti a rischio, nell'incremento della percentuale di errori, nell'uso di stimolanti, nell'aumento dell'assenteismo per malattie di breve durata fino alla comparsa di disturbi psicosomatici e psicologici.

**Il Sistema Paese può contenere gli effetti di una sindrome così subdola?**

In una fase economica in cui si ha la sensazione di non poter affrontare neppure le spese indispensabili, il sonno e i suoi disturbi sono ancora confinati colpevolmente e irresponsabilmente in un ambito più legato al benessere che alla salute. Il termine sostenibile, così caro a molti, non deve consentire a chi dispone delle leve economiche di chiudere non uno ma entrambi gli occhi di fronte a questa vera emergenza sociale e sanitaria. La Fondazione per la Ricerca e la Cura dei Disturbi del Sonno raccomanda con energia un più ampio sviluppo delle attività di comunicazione, ricerca e divulgazione delle conoscenze sui disturbi del sonno per favorire una diffusa presa di coscienza della latenza di questo enorme problema e dei rischi non solo individuali ad esso correlati.

**Quale può e deve essere il ruolo della Fondazione?**

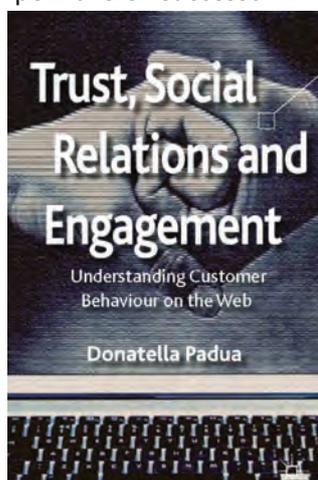
La Fondazione è una valida interfaccia con le Istituzioni, le Università, le principali associazioni imprenditoriali e sindacali del settore e con l'industria ed ha specifici compiti di studio degli aspetti sociali e sanitari della patologia e di formazione tra i cittadini riguardo agli incidenti automobilistici da colpo di sonno e deficit del grado di attenzione (vigilanza) e di concentrazione oltre al rischio rilevante di patologia cardiovascolare (infarto-ictus).

## Generare fiducia per vincere sul web

**T**rust, Social Relations and Engagement. Understanding Customer Behaviour on the Web": questo il titolo del libro (editore Palgrave Macmillan) scritto da Donatella Padua, professore aggregato di Sociologia nell'Università per Stranieri di Perugia e Scientific Director dell'Intelligent Positioning Research Centre (UK), presentato il 19 novembre scorso, presso lo Shenker Institute in piazza di Spagna a Roma, da Marcella Mallen, presidente di Manageritalia Roma, e Nicola Tosto, presidente di Federmanager Roma.

"Nello scenario democratico dell'Internet Age - spiega la prof.ssa Padua - la necessità di realizzare engagement diventa una via obbligata per tutte quelle organizzazioni che vogliono comunicare con coloro che hanno oggi il potere decisionale. A tale scopo è indispensabile identificare i nuovi bisogni del web-user: relazione, espressione individuale, condivisione, empowerment informativo e protagonismo, ma anche esperienza e divertimento, divengono le nuove coordinate che guidano il comportamento online dei consumatori o utenti, sempre più esperti e selettivi. Occorrono, pertanto, strumenti innovativi e chiavi di lettura originali delle dinamiche relazionali, fiduciarie e di engagement per comprendere questa nuova complessa arena competitiva. Il volume nasce per dare risposte a tali esigenze".

Secondo l'autrice, "nel contesto digitale i rapporti di potere e controllo tra brand e stakeholders seguono leggi diverse da quelle che governano le attività offline e sono resi ancora più complessi dalle connessioni tra l'online e l'offline". Il volume affronta il tema del cambiamento illustrando quali evoluzioni strategiche debbano essere seguite dalle organizzazioni per avere successo in questo ambiente nuovo e sistemico. Si tratta di un cambiamento che riguarda i modelli organizzativi, la capacità di instaurare e gestire un dialogo con gli stakeholders, l'introduzione di nuove competenze nel digitale; in misura ancora maggiore esso coinvolge la cultura di un'organizzazione, i valori, gli schemi mentali di chi vi opera all'interno. "È un compito difficile - riconosce



la prof.ssa Padua - che richiede coraggio, specialmente nell'attuale momento di crisi economica dove la tentazione di tagliare gli investimenti spesso è più forte della spinta ad investire in innovazione. Proprio in questo contesto, tuttavia, l'online costituisce un'opportunità, da cogliere e applicare a partire dall'interno all'azienda: la formazione ad una cultura digitale diviene, indiscutibilmente, la nuova frontiera dell'innovazione".

Al fine di 'catturare' il valore che si genera nella società orizzontale attraverso le relazioni tra pari ed integrarlo nei propri processi economici verticali, le organizzazioni devono adottare un approccio sociale: ciò non significa affatto abbracciare una prospettiva no-profit, bensì implica la capacità di disegnare e applicare strategie della fiducia e di engagement per realizzare positive situazioni win-win con gli stakeholders. "In questo contesto - conclude l'autrice - il nuovo paradigma diventa la capacità di costruire relazioni fiduciarie: la fiducia, infatti, è il primo motore della relazione, del dialogo, dell'azione. Si tratta di un'energia insopprimibile che lega passato e futuro al presente, capitalizzando sul passato per anticipare il futuro. In tale maniera essa rafforza i legami, genera dinamismo, stimola l'impegno a collaborare, fa chiudere le vendite; la fiducia genera valore perché costituisce una garanzia in un contesto sociale ed economico ove le garanzie si sono dissolte, crea ottimismo e genera nuove aperture alla relazione".

## Smart Cities e Smart Communities

**S**mart cities: uno slogan o un effettivo bisogno di riprogettare i luoghi in cui sviluppiamo le nostre relazioni, il nostro lavoro, la nostra vita? Per rispondere a questo interrogativo, che sviluppa un tema peraltro già affrontato durante l'ultima Assemblea pubblica Federmanager Roma (si veda lo scorso numero di "Professione Dirigente"), si è tenuto il 20 novembre scorso, presso la Sala Verde Federmanager, il "bar camp" intitolato "Smart Cities e Smart Communities: la tecnologia a servizio della società. La tecnologia a servizio della società?". Aperto dal presidente di Federmanager Roma Nicola Tosto e concluso dal presidente di Federmanager Giorgio Ambrogioni, l'incontro ha visto la partecipazione di Angelo Artale, D.G. Finco, Andrea Granelli, Presidente Kanso, Mauro Ugolini, docente dell'Università di Roma Tre. La relazione introduttiva è stata tenuta da Guelfo Tagliavini, Coordinatore Commissione Innovazione e Tecnologie Federmanager Roma.

# Per una crescita di valore

**Si è concluso lo scorso 9 novembre a Roma, con un seguitissimo incontro tenuto dal grande economista Dominick Salvatore, il Piano Solidale 2012 promosso da Federmanager Roma e Unindustria Roma, organizzato da Federmanager Academy e finanziato da Fondirigenti. Uno strumento concreto, e altamente apprezzato, per contribuire a far raggiungere all'industria italiana la competitività necessaria a proporsi con successo sullo scenario internazionale**

**F**ra i più grandi esperti mondiali di Economia internazionale, professore alle Università di Fordham (New York), Pechino, Pretoria, Shanghai Finance University e Hunan University (Cina), consulente delle più prestigiose istituzioni mondiali (fra cui Onu, Fondo Monetario Internazionale, Banca Mondiale), Dominick Salvatore (nella foto accanto) ha chiuso il 9 novembre scorso, presso l'Auditorium Federmanager di via Ravenna, a Roma, il ciclo di giornate formative previste nell'ambito del Piano Solidale 2012 "Leadership e valore per la crescita", proposto da Federmanager e Unindustria Roma, realizzato in collaborazione con Federmanager Academy e finanziato da Fondirigenti (FDIR 4576).



L'intervento dell'economista statunitense - autore fra l'altro del volume "Teoria e problemi della microeconomia", tradotto in 14 lingue e venduto finora in oltre 700 mila copie, oltre che di una cinquantina di libri e di oltre 150 articoli nelle più prestigiose riviste internazionali - ha chiuso nel modo migliore il progetto formativo rivolto a dirigenti ed imprenditori di Roma e del Lazio che, dal canto loro, hanno risposto all'invito in gran numero: più di 60 in media per ciascuna delle 6 giornate svoltesi, a partire dal giugno scorso, sul tema della creazione del valore. Traendone, per unanime considerazione, un forte arricchimento personale e professionale (al riguardo si veda, fra le altre, la testimonianza di uno dei partecipanti pubblicata a pag. 39).

## LA SFIDA COMPETITIVA NEI PROSSIMI ANNI

Particolarmente impegnativo il tema dell'incontro con Salvatore: "La sfida competitiva: produrre per il mondo nei prossimi anni". Titolo presto trasformatosi, complice anche la recente riconferma di Barack Obama quale presidente Usa, in un più pressante: "Che cosa potrà accadere nei prossimi tre anni?". Per rispondere, l'economista italo-americano ha velocemente passato in rassegna le ragioni, "evidenti e meno evidenti", dell'attuale crisi economica internazionale per poi esprimere la propria opinione sul futuro, più o meno prossimo, dell'economia Usa. A suo parere, la crescita dall'altra parte dell'Oceano rimarrà debole, anche perché non è pensabile per la rinnovata amministrazione

Obama continuare ad attuare la politica di stimolazione monetaria e fiscale perseguita negli ultimi anni, che ha avuto per effetto l'aumento del deficit pubblico, pari oggi a quasi il 9% del Pil, e del debito pubblico, salito negli ultimi 5 anni dal 67% al 108% del Pil.

A parere di Salvatore, il problema degli Stati Uniti, ma in misura diversa di tutti i Paesi avanzati, è strutturale, e ciò vale in ancora maggior misura per il nostro. E se ne esce puntando forte sull'internazionalizzazione, che non vuol dire delocalizzare ma, piuttosto, proporre un'offerta competitiva sul mercato mondiale. E la creazione di valore è la strada maestra per una competitività non effimera.

## UNA FORMAZIONE DI ECCELLENZA

Dopo Salvatore hanno preso la parola, fra gli altri, la vicepresidente di Federmanager Roma, Giuseppina De Cicco, che ha sottolineato come una capacità di previsione degli scenari per i prossimi anni sia decisiva per le imprese; per questo, ha concluso, Federmanager Roma e Unindustria Roma continueranno a chiedere a Federmanager Academy interlocutori e strumenti di scenarizzazione che sono preziosi quando si collocano a un livello di eccellenza.

A questa sollecitazione il presidente di Federmanager Academy, Giovanni Bigazzi, ha risposto confermando il proprio impegno al costante coinvolgimento strategico di personalità di caratura globale nel sistema formativo dei manager italiani, come strumento dinamico di comunicazione di una visione internazionale al nostro sistema imprenditoriale, in troppi casi ancora legato a concezioni domestiche ed in forte ritardo sul piano della produttività e della competizione globale.

Nello stilare un bilancio conclusivo del Piano solidale 2012, tutti hanno concordato nell'affermare che i relatori provenienti dalla New York University sul tema della misurazione del valore d'impresa (Tim Baldenius e Mascia Ferrari), dalla IMD di Losanna per trattare il tema della leadership (Martha Maznevski) e i docenti di Roma Tor Vergata Agostino La Bella e Francesco Vatalaro, affiancati dai consulenti Alvaro Buseti e Carlo Mancinelli, sul tema del valore attraverso i social network, hanno costruito un percorso molto ricco a livello di temi e molto apprezzato dai partecipanti. Federmanager Roma e Unindustria hanno pertanto espresso la volontà di continuare a promuovere in futuro iniziative sui temi manageriali, con una collaborazione che ha dato già risultati fruttuosi e tali da suscitare interesse anche oltre la base associativa delle due organizzazioni.

### “Un processo appassionante”

Giunti al termine del progetto “Leadership e valore per la crescita”, desidero esprimere a tutti coloro che hanno contribuito all'organizzazione dell'iniziativa un forte ringraziamento per avermi permesso di partecipare a questo prezioso momento formativo. Confesso che all'inizio, leggendo le tematiche previste, mi sono chiesto se argomenti così distanti tra loro e dal mio vissuto professionale potessero essere effettivamente utili e proattivi al mio percorso lavorativo.

Sin dal primo incontro, invece, sono stato coinvolto in un appassionante processo di crescita che ha avuto ripercussioni positive in ambito personale e professionale. Questo è stato possibile grazie all'elevato spessore dei relatori, che hanno reso fruibili anche quegli argomenti che apparivano ostici a chi, come me, li aveva fin lì trattati solo marginalmente. Inoltre, la capacità di tutti i relatori di affiancare in modo efficace la teoria a casi reali mi ha permesso di utilizzare al meglio quanto applicabile al mio contesto professionale. Alla fine le tematiche affrontate si sono rivelate non più “distanti tra loro” ma parti di un percorso indispensabile per affrontare le sfide che l'attuale scenario ci impone.

Anche l'organizzazione ha contribuito al successo dell'iniziativa, lasciando che naturalmente si creassero momenti di confronto tra i partecipanti, utili sia per uno scambio di idee su quanto si stava trattando sia per la creazione di network. L'impressione e la sostanza finali sono che nulla sia stato lasciato al caso. Un'ulteriore conferma che l'Organizzazione, di cui mi onoro di far parte, è al servizio dei propri associati sempre posti al centro delle sue attività. Grazie.

*Giuseppe Galgano*

# Provaci ancora, Italia!

a cura di **Massimiliano Cannata**

**Presentato il 30 ottobre scorso nella sede di Federmanager il Rapporto "Il futuro dell'Italia nel XXI secolo", curato da Marc Lazar, politologo e presidente della School of Government della Luiss, al termine di un ciclo di incontri tenuti in tutto il territorio nazionale per iniziativa di Associazione Management Club e Federmanager Academy. Lo studioso francese espone una serie di considerazioni economiche e politiche sulle prospettive del nostro Paese**

**I**l ciclo di seminari intitolato "Il futuro dell'Italia nel XXI secolo", curati dal prof. Marc Lazar della Luiss "Guido Carli" e nati da un'idea dell'Associazione Management Club e Federmanager Academy, si è concluso lo scorso 30 ottobre a Roma con un convegno di presentazione dei principali risultati dell'omonimo Rapporto, i cui protagonisti sono stati i territori, uomini e donne di tutto il Paese che hanno raccontato le proprie esperienze imprenditoriali e lavorative.

Nel corso degli incontri si è cercato di fornire risposte a sei questioni precise: c'è una maledizione democratica in Italia? C'è solo un futuro fuori dall'Italia per i giovani? C'è ancora un ruolo per l'Italia nell'Europa in crisi e nel Mediterraneo in fermento? "No future" per l'economia italiana? L'Italia sarà una provincia museo nell'Europa e nel mondo globalizzato di domani? Sono legittimate le attuali élites politiche, pubbliche ed economiche a guidare l'Italia? Ne è nato un dibattito che ha coinvolto politici, manager, imprenditori e rappresentanti del mondo associativo. Un dibattito teso a superare preoccupazioni individuali e difese corporative esorcizzando, al tempo stesso, pessimismi e autolesionismi. Ci si è interrogati non tanto sui "massimi sistemi", ma sulle cose concrete da fare per far ripartire lo sviluppo nel Paese assumendosi ciascuno le proprie responsabilità.

I contenuti e le suggestioni sono stati molti. Ma è anche emerso come la crisi attuale sia una crisi di valori, di sistema, che obbliga la classe dirigente a mettersi in gioco guardando con fiducia ai giovani e all'innovazione, senza però dimenticare il valore dell'esperienza e della tradizione. In questa intervista a "Professione Dirigente", Lazar espone le principali conclusioni del Rapporto.

**Domanda. Prof. Lazar, nel corso della presentazione si è autodefinito "un francese in Italia, che nella condizione di marziano osserva quello che avviene". A quali conclusioni è arrivato?**

**Risposta.** Credo che l'Italia stia vivendo una situazione difficile, come del resto molti altri Paesi europei. La specificità del vostro caso risiede nel fatto che la crisi ha assunto una triplice dimensione: politica, economica e sociale. Esistono però le risorse per risollevarsi, cosa che spesso non viene detta.

**Un esempio?**

La figura di Mario Monti: anche se molto criticato in Italia, ha fatto sì che il vostro Paese acquisisse credibilità agli occhi del mondo e dell'Europa.

**Il Rapporto identifica alcune priorità: che cosa si può fare per uscire dal tunnel?**

Il primo passo consiste sicuramente nel rivalutare la formazione, insieme al ruolo e alla responsabilità che hanno le classi dirigenti.

**A quali classi dirigenti si riferisce?**

In prima battuta ai politici, molto criticati in questa fase. Esiste una sfiducia diffusa verso le Istituzioni che va superata. La politica dovrebbe ripartire cercando prima di tutto di prevedere fatti e situazioni, cosa che ha dimostrato di non saper più fare. Secondo aspetto: deve improntare le proprie azioni sulla legittimità. Terzo: deve porsi l'obiettivo

di rilanciare l'economia e la crescita, cercando altresì di sviluppare un mercato del lavoro flessibile che sia più sensibile alle esigenze dei giovani.

### **Come si rilancia l'economia?**

Occupandosi di quel "pilastro" che è l'impresa, come lo definisce bene Carlo De Benedetti nel suo ultimo saggio "Mettersi in gioco". Ricreare un'industria forte e all'avanguardia sarà decisivo per il futuro; allo stesso tempo (e qui credo il Governo Monti abbia una grossa responsabilità) bisogna canalizzare maggiori investimenti, sia pubblici sia privati, sull'Università e sulla ricerca, settori in cui il vostro Paese sconta un'arretratezza storica di proporzioni abissali.

### **Nel corso del dibattito si è molto soffermato sulla questione demografica, un tema da noi spesso trascurato. Perché?**

La questione demografica dovrebbe essere rimessa al centro del dibattito pubblico. L'Italia presenta oggi un tasso di mortalità nettamente superiore al tasso di nascita. L'invecchiamento progressivo della popolazione ha, in chiave di sviluppo, conseguenze disastrose che riguardano diversi ambiti del mondo produttivo nei quali sarebbe vitale favorire l'inserimento dei giovani e delle donne, così da allargare il fronte delle élites non solo politiche, ma più in generale imprenditoriali, accademiche e intellettuali.

### **Solo un flash su due temi ben trattati nel Rapporto: i giovani e l'Europa. Per cominciare, c'è speranza per le nuove generazioni?**

Se non verranno intraprese al più presto azioni volte a inserire i giovani, le donne e gli immigrati nel mondo del lavoro, della politica, dell'industria, avrete in Italia una sorta di "clash of generation", cioè uno scontro generazionale senza precedenti. Non voglio fare demagogia, ma credo che le generazioni più anziane, quella cui io stesso appartengo, avendo esperienza, debbano impegnarsi a trasmettere know-how con discrezione, ma che a un certo punto debbano farsi da parte. Su questo fronte il Governo Monti sta cercando di cambiare molte cose.

### **Quale sarà il ruolo dell'Italia in un'Europa in cui l'asse franco-tedesco sta riprendendo quota?**

Non mi pare che di fatto ci sia un asse franco-tedesco così forte da decidere gli assetti europei: in realtà il rapporto tra Parigi e Berlino appare difficile. Siamo in presenza di una strana alleanza tra il socialista François Hollande e il "liberale" Mario Monti, che per molti aspetti diverge dal presidente francese. Gli obiettivi comuni di rilanciare la crescita hanno avvicinato queste due personalità, frenando, per così dire, l'impeto della cancelliera tedesca Angela Merkel. Certo, il rapporto tra Parigi e Berlino sarà sempre decisivo per l'Europa, ma non mi pare che sia l'unica possibilità, né l'unica chiave di lettura, utile a leggere la storia e a risolvere i problemi.

### **Guardando infine all'attualità politica, peraltro in forte (e per molti versi imprevedibile) evoluzione, quali segnali ha lanciato al Paese l'ultimo voto siciliano? E come va interpretata l'emersione della leadership di Beppe Grillo?**

La prima cosa che colpisce è il forte tasso di astensionismo che ha caratterizzato la competizione siciliana. Se a questo aggiungiamo che il partito più votato è stato il Movimento cinque stelle, vediamo come in Italia sia in atto una protesta molto forte, che testimonia una disaffezione per la politica senza precedenti ai quali i partiti debbono dare una risposta. Sul risultato specifico, anche se le elezioni hanno segnato il passaggio della Sicilia da una maggioranza di centro-destra a una di centro sinistra, penso che il Pd cadrebbe in errore se pensasse che il trionfo - a mio avviso relativo - del suo candidato in Sicilia, grazie anche all'alleanza con l'Udc, possa considerarsi decisivo in vista dei prossimi appuntamenti elettorali. A livello nazionale la partita è ancora quanto mai aperta.

### **L'esperienza della seconda Repubblica in Italia si può ritenere conclusa?**

L'Italia è approdata ad una fase nuova. Nel '94 si era affermato un sistema politico bipolare, che ha progressivamente portato nel 2008 al bipartitismo dominato, da una parte, dall'alleanza fra Pd e Idv e, dall'altra, dall'asse fra Pdl e Lega Nord. Oggi siamo alla destrutturazione completa: alleanze instabili e frammentazione dell'offerta politica sono aspetti che preoccupano. Per non parlare della legge elettorale, che è rimasta un cantiere aperto, mentre i recenti sondaggi dicono che un italiano su due non sa per chi votare. In questa situazione tutto può accadere, con l'aggravante che l'incertezza potrebbe finire con l'incidere sui mercati finanziari, trascinando nuovamente l'Italia sul "filo del rasoio".

### **Massimo Cacciari, analizzando il "grillismo", lo ha definito un "contenitore provvidenziale di malcontento" che serve a scongiurare la possibilità di un insorgente "populismo neonazista" anche in casa nostra. Le pare una visione corretta?**

Non credo che esista in Italia il concreto rischio di una minaccia neonazista, anche se sorprende come in molte realtà europee i populismi abbiano diversa matrice, di destra e di sinistra, quando non si presentano "territorializzati": penso al Belgio, che ha assistito al prepotente sviluppo di movimenti fiamminghi. Tornando all'Italia: Grillo si sta imponendo, e un ex comico che entra in politica e senza peli sulla lingua "spara a zero" contro tutti non va sottovalutato. È una sfida al sistema tradizionale, occorrerà valutare quale sarà la reazione delle istituzioni e nel contempo comprendere la natura della risposta che i partiti politici sapranno articolare. Partiti che, ripeto, appaiono molto indeboliti agli occhi dell'opinione pubblica.

# “Diagnosi e cura delle malattie vascolari”

**Questo il nome dell'importante progetto, partito nelle scorse settimane e che coprirà l'intero 2013 nonché l'inizio del 2014, realizzato congiuntamente da Federmanager Roma e dal prof. Carlo Cavazzini al fine di offrire agli Associati - a condizioni di eccellenza - un completo panorama di prestazioni volte a curare, e ancor prima a prevenire quella che rimane la principale causa di morte e d'infermità nel mondo**

**È** in pieno svolgimento il primo dei 5 moduli previsti dal progetto “Diagnosi e cura delle malattie vascolari”, realizzato da Federmanager Roma in collaborazione con il prof. Carlo Cavazzini, a seguito della convenzione già in essere, per dare agli Associati la possibilità di approfondire tematiche d'interesse medico e di beneficiare di visite mediche specialistiche, unitamente ad esami strumentali non invasivi a tariffa FASI, nei seguenti 5 ambiti:

- 1) Diagnosi e cura delle patologie venose
- 2) Prevenzione dell'ICTUS da patologia della carotide
- 3) Dilatazione delle arterie: prevenzione della rottura dell'aneurisma dell'aorta addominale (AAA)
- 4) Malattia delle arterie degli arti inferiori: come riconoscerla e come trattarla
- 5) Patologie associate alla malattia delle arterie: prevenzione dell'infarto acuto del miocardio.

Per ciascun modulo il progetto prevede:

- un evento di presentazione presso la Sala conferenze FederManager
- un articolo di approfondimento medico correlato su “Professione Dirigente”
- un trimestre di screening con visita + esame non invasivo a tariffa FASI

## PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

Nel corso della presentazione del primo modulo “Diagnosi e cura delle patologie venose”, avvenuta il 29 ottobre nella Sala Verde di via Ravenna a Roma, dopo l'intervento di apertura del presidente Nicola Tosto, il prof. Cavazzini ha illustrato le modalità e i tempi del progetto nella sua intierezza (per questo si rimanda alla scheda pubblicata nella pagina a fianco). Dopodiché si è passati all'illustrazione degli argomenti del modulo nei suoi aspetti di dettaglio, compito svolto, oltre che dallo stesso Cavazzini, dal dott. Antonio Lorigo (“Diagnosi e cura delle patologie venose. Epidemiologia, impatto sociale e costi della malattia venosa”) e dalla prof.ssa Elsa Martichelli (“Malattie venose: come riconoscerle e come curarle”).

Il prof. Cavazzini ha tenuto, in primo luogo, a sottolineare la centralità del tema delle malattie cardiovascolari per l'attuale durata e qualità della vita, nel nostro Paese e non solo: “Le malattie cardiovascolari - ha ricordato - rappresentano ancora la prima causa di morte al mondo (50% del totale nei Paesi sviluppati e 25% in quelli in via di sviluppo) determinando circa 2 milioni di morti all'anno nella sola Unione Europea. Inoltre le malattie cardiovascolari sono una delle principali cause di infermità di lunga durata e di abbandono del mercato del lavoro”.

Nel novero di tali patologie rientra un vasto numero di casi: “Oltre alle arterie che irrorano il cuore (coronarie),



disotto dell'ombelico, è soggetta alla malattia aterosclerotica, potendosi progressivamente dilatare (aneurisma) nel corso degli anni fino alla rottura determinando quadri emorragici talmente gravi che la sopravvivenza avviene in meno del 50% dei casi".

## CONCLUSIONI

"La diagnosi precoce e la cura delle malattie vascolari - ha concluso Cavazzini - inizia con uno screening medico dedicato che prevede un esame clinico accurato associato ad approfondimento diagnostico non invasivo (esame eco-doppler). Il primo tempo terapeutico è rappresentato dalla correzione dei fattori di rischio. Questo percorso diagnostico-terapeutico è di fondamentale importanza soprattutto per quelle patologie, come la stenosi della carotide o l'aneurisma dell'aorta, che scivolano silenziose nel tempo senza dar segno di sé, progredendo spesso in maniera subdola fino ad evolvere in quadri clinici di estrema urgenza, dai quali comunque possono residuare invalidità permanenti".

## VISITE ED ESAMI: DOVE E QUANDO

### Per prenotazione visita:

3457585658

StudioMedicoEur - Piazzale Asia 21, scala B, 5° piano

00144 Roma (metro Eur Palasport)

carlo@cavazzini.it

www.studiomedicoeur.com

In collaborazione con NUOVASANITÀ

### 1° modulo - Diagnosi e cura delle patologie venose

Trimestre di screening (visita + esame ecocolor-doppler venoso degli arti inferiori a tariffe FASI):

Novembre 2012 - Dicembre 2012 - Gennaio 2013

### 2° modulo - Prevenzione dell'ICTUS da patologia della carotide

Trimestre di screening (visita + esame ecocolor-doppler dei vasi epiaortici a tariffe FASI):

Febbraio 2013 - Marzo 2013 - Aprile 2013

### 3° modulo - La dilatazione delle arterie: prevenzione della rottura dell'aneurisma dell'aorta addominale (AAA)

Trimestre di screening (visita + esame ecocolor-doppler dell'aorta addominale a tariffe FASI):

Maggio 2013 - Giugno 2013 - Luglio 2013

### 4° modulo - La malattia delle arterie degli arti inferiori: come riconoscerla e come trattarla

Trimestre di screening (visita + esame ecocolor-doppler arterioso degli arti inferiori a tariffe FASI):

Settembre 2013 - Ottobre 2013 - Novembre 2013

### 5° modulo - Le patologie associate alla malattia delle arterie: prevenzione dell'infarto acuto del miocardio

Trimestre di screening (visita + esame ecocardiogramma a tariffe FASI):

Dicembre 2013 - Gennaio 2014 - Febbraio 2014

la cui occlusione può determinare l'infarto acuto del miocardio spesso ad evoluzione fatale, tutto l'albero arterioso del nostro organismo può essere coinvolto dal processo degenerativo denominato aterosclerosi che, a seconda del distretto interessato, può generare quadri clinici estremamente gravi. Basti pensare - ha proseguito - alla patologia ostruttiva del distretto carotideo e vertebrale, deputato all'irrorazione ed all'ossigenazione del cervello, il cui coinvolgimento può essere la causa dell'ictus cerebrale, o alla malattia aterosclerotica degli arti inferiori che, se non diagnosticata e trattata per tempo, può evolvere, nei casi estremi, verso la gangrena e l'amputazione dell'arto".

Non solo: "Anche l'aorta, l'arteria più grande del nostro corpo che lo attraversa dal cuore fino al

# Disturbi delle gambe?! Andate VENE...

**del prof. Carlo Cavazzini, dirigente medico ospedaliero, specialista in Chirurgia vascolare e docente nella Suola di specializzazione di Chirurgia vascolare**

**Il trattamento dell'insufficienza venosa degli arti inferiori dispone oggi di innumerevoli strategie terapeutiche, sempre meno invasive, che vanno opportunamente dosate per ottenere il miglior risultato funzionale ed estetico. Ma è di fondamentale importanza approfondire precocemente ogni "disturbo" lamentato dal paziente, per prevenire le spiacevoli conseguenze di una malattia trascurata**

**L**a patologia venosa è, a torto o a ragione, considerata la Cenerentola tra le malattie vascolari. Come Cenerentola quindi può essere trattata (o meglio maltrattata) almeno fino all'avvento di qualche fatina salvifica. Basta però farsi una qualche esperienza sulle malattie delle vene per rendersi conto di quanto esse possano compromettere la qualità di vita dei pazienti, incidere sulla vita lavorativa e, in qualche caso di mancata diagnosi, mettere a repentaglio la vita stessa.

Nel suo contesto, le vene varicose costituiscono il capitolo più esteso, riguardando ben il 25-33% delle donne e il 10-20% degli uomini. Tutti o quasi tutti nel corso della vita ne hanno sentito parlare, soprattutto se il problema ha riguardato qualcuno tra parenti o predecessori, e spesso se ne conoscono sintomi e complicanze. Ma l'IVC (Insufficienza Venosa Cronica) non riguarda solo la presenza di quelle vene dilatate e tortuose o di quei reticoli di piccoli capillari che rovinano l'estetica di molte gambe femminili: milioni di persone nel mondo soffrono di patologie venose funzionali, cioè senza segni clinici evidenti (e pertanto legittimamente trascurabili da parte del medico, che non raramente considera i sintomi riferiti come derivati da nevrosi ansioso-depressive).

L'età media d'insorgenza delle malattie venose croniche è di 35-40 anni, con netta prevalenza nel sesso femminile; ma dopo i 50-60 anni la differenza tra i due sessi scompare. Fattori determinanti per il suo insorgere sono rappresentati dall'obesità, dal numero di gravidanze, dal lavoro sedentario e dalla mancanza di attività fisica. La diagnosi clinica è fondamentale: la raccolta dei dati anamnestici e l'accurato esame obiettivo sono irrinunciabili e costituiscono la base per eventuali esami strumentali. La maggior parte dei soggetti si reca dallo specialista per sintomi più o meno rilevanti che, anche se non specifici, orientano nella diagnosi.

Il più comune, riferito da circa l'80% dei pazienti, è il senso di peso gravativo che insorge più o meno precocemente nel corso della giornata, a seconda soprattutto della posizione assunta, e può esacerbarsi nelle stagioni calde. Il 60% soffre di dolori di varia entità e tipologia, anch'essi di solito localizzati nella parte distale degli arti, se non risultano rapportabili a zone infiammate o ulcerate. Il 40% soffre di crampi notturni, di prurito, di bruciore o di formicolio, spesso riferito come "formiche che camminano". Abbastanza specifica è la sindrome notturna delle "gambe senza riposo", che induce il paziente ad alzarsi e a camminare e che risulta legata ad una neuropatia irritativa dei plessi nervosi perivenosi.

## **LE REGOLE DI VITA DA OSSERVARE**

È soprattutto l'osservanza di alcune regole di vita, deducibili dalla considerazione dei fattori di rischio, a dover essere presa in considerazione. La sedentarietà è uno di questi fattori, per cui è consigliabile praticare movimento attivo anche non intenso ma regolare: camminare per circa 1 ora al giorno, evitare l'auto se non strettamente necessario;

praticare ginnastica a corpo libero o qualsiasi sport ad eccezione di pesi o attrezzi pesanti; utile la cyclette a rapporto leggero o il tappeto mobile a bassa velocità e pendenza.

L'alimentazione è un altro importante fattore da tenere in considerazione. Deve essere ricca di fibre e frutta in modo da mantenere costante il peso (o ridurlo) ed evitare la stipsi, che favorisce la dilatazione delle valvole venose. A tutto ciò vanno aggiunti una serie di consigli e di norme igieniche in grado di alleviare i sintomi quando presenti o di evitare l'insorgenza di complicanze. È bene infatti non esporsi alle fonti di calore dirette, come i bagni troppo caldi o i termofori. È preferibile evitare un'esposizione prolungata al sole, scegliendo le ore meno calde. Il nuoto e la deambulazione nell'acqua bassa con le gambe immerse fino a metà polpaccio sono sicuramente utili.

Anche il tipo di abbigliamento e soprattutto di calzature incide nel garantire "benessere" alle gambe: è da evitare l'uso di elastici o di indumenti stretti ed è necessario, per quanto possibile, calzare scarpe comode e a pianta larga. Inoltre la depilazione preferibile è quella chimica o con rasoio (no a cerette calde o fredde). Discorso a parte è quello che riguarda la contenzione elastica. Non indossare calze elastiche "da banco" che potrebbero risultare inutili o dannose. La contenzione elastica deve essere prescritta dallo specialista e risulta a volte non necessaria. Non assumere farmaci e non applicare pomate o gel se non dopo consiglio medico. Attenzione infine alle complicanze (che riguardano circa il 5% dei soggetti con IVC): consultare lo specialista se si nota un improvviso gonfiore dell'arto interessato da varici, o se compare arrossamento e dolore; è opportuno consultarlo anche in caso di bruciore o prurito o di qualunque altra manifestazione cutanea.

È bene sapere che esistono categorie di farmaci dimostratisi attivi sul tono venoso (e che quindi favoriscono lo svuotamento delle vene e alleviano i sintomi) ma che nessun farmaco può ridurre estensione e volume delle varici una volta che queste si siano manifestate. È proprio l'irreversibilità e l'evoluitività della malattia varicosa, una volta instauratasi, a far sì che l'unico trattamento in molti casi sia quello chirurgico.

## IL RIMEDIO È (QUASI) SEMPRE CHIRURGICO

L'intervento tradizionale consiste nel cosiddetto "stripping", ovvero l'estrazione della vena varicosa utilizzando una sonda che entra all'interno del vaso attraverso due minime incisioni cutanee. Si tratta di un intervento a bassa invasività, generalmente in anestesia locale, che può essere eseguito in regime di day hospital e dal quale si ha un rapido recupero: la sera stessa dell'intervento ci si alza, si cammina e si va a casa sulle proprie gambe. Non richiede particolari precauzioni durante il periodo di convalescenza se non una contenzione elastica per circa un mese.

Negli ultimi anni sono state introdotte tecniche chirurgiche ad ancor minor invasività in cui la vena ammalata non viene fisicamente prelevata, come nello stripping, ma viene occlusa. Per questo si utilizzano sonde a radio-frequenza o laser, oppure ancora le cosiddette "schiume", prodotti sclerosanti miscelati con l'aria in grado di ostruire il passaggio del sangue all'interno del vaso.

Qualunque sia la metodica utilizzata, un ruolo fondamentale è svolto dal "mappaggio" pre-operatorio con eco-color-doppler, che rappresenta lo studio in grado di fornire informazioni precise su cosa e dove intervenire. L'esame ecografico, infatti, in questi ultimi anni è diventato l'esame principe nella diagnostica, non solo pre-operatoria, delle malattie venose. È un esame non invasivo, economico, ripetibile che attraverso una sonda ad ultrasuoni (innocui) visualizza lo stato delle vene e ne ascolta "la voce".

Quelle che invece non richiedono un trattamento chirurgico, nonostante siano estremamente diffuse soprattutto nel sesso femminile, sono le telengectasie, normalmente chiamate "capillari", rappresentate dalla dilatazione permanente di piccole venule terminali intracutanee talvolta espressione di un'insufficienza venosa cronica. Non rappresentano una patologia nel senso stretto del termine, ovvero non sempre si manifestano con i sintomi classici della flebotasi, quali pesantezza alle gambe o gonfiore alle caviglie, ma assumono notevole valenza dal punto di vista estetico comparando spesso fin dalla giovane età e peggiorando progressivamente con il tempo.

Il trattamento che ormai da diverso tempo viene proposto e che ha garantito i migliori risultati è quello della scleroterapia, ovvero l'iniezione all'interno del capillare, attraverso un ago molto piccolo, di un liquido sclerosante che progressivamente durante le varie sedute agisce "irritando" le pareti del piccolo vaso fino ad ostruirlo completamente e non permettendo più al sangue di scorrervi all'interno. Il processo di sclerosi è lento e progressivo richiedendo diverse sedute di trattamento, generalmente a distanza di 7-10 giorni l'una dall'altra e preferibilmente non nel periodo estivo (da settembre a maggio).

In definitiva, il trattamento dell'insufficienza venosa degli arti inferiori dispone oggi di innumerevoli strategie terapeutiche, sempre meno invasive, che vanno opportunamente dosate per ottenere il miglior risultato funzionale ed estetico. Ma è di fondamentale importanza approfondire precocemente ogni "disturbo" lamentato dal paziente con una visita accurata ed un esame ecografico non invasivo, per prevenire le spiacevoli conseguenze di una malattia trascurata.

# Pignorare il c/c bancario aperto per riscuotere la pensione? Si può

a cura di Stefano Minucci

*Egregio Avvocato,*

*sono un dirigente pensionato che si è visto recentemente pignorare il proprio conto corrente bancario sul quale viene accreditata mensilmente soltanto la pensione. Non essendovi altri movimenti bancari sul mio conto corrente al di fuori della pensione Inps, il pignoramento, nei fatti, mi porta via l'intero trattamento pensionistico. A Suo avviso è legittimo questo comportamento?*

La questione in esame è già stata oggetto di vaglio da parte della Magistratura in seguito alle recenti disposizioni di legge in tema di tracciabilità bancaria che hanno, nei fatti, obbligato i pensionati con un trattamento pensionistico superiore ai mille euro ad aprire un conto corrente dedicato. In conseguenza di quanto sopra, i pensionati che si sono trovati nella Sua stessa situazione (ad esempio, per cartelle esattoriali non pagate) hanno sostenuto l'illegittimità delle procedure esecutive promosse nei loro confronti sulla base dell'assunto che sottoponendo a pignoramento le somme presenti sul conto corrente 'dedicato', sul quale viene mensilmente accreditata la pensione, il creditore procedente impedirebbe al debitore esecutato di poter disporre anche soltanto di un euro del proprio trattamento pensionistico impedendo, con ciò, al pensionato di poter usufruire dei mezzi adeguati alle sue esigenze, in violazione dell'art. 38 della Costituzione.

Ad ulteriore supporto di quanto sopra, si è cercato di richiamare la disciplina legislativa entrata in vigore nel 2011 in materia di tracciabilità dei pagamenti ed obbligo di accreditamento su conto corrente (bancario o postale) dei proventi derivanti da attività lavorativa e di importo pari o superiore ai mille euro, affermando al riguardo che l'accredito non deriva da una scelta volontaria del pensionato, bensì da un vero e proprio obbligo imposto dalla legge all'Inps e che, pertanto, il relativo importo conserva una precisa identità e destinazione nel rapporto tra cliente e banca.

Ergo, in tutti i casi in cui il conto corrente pignorato contiene, per quanto riguarda la parte attiva, esclusivamente la pensione Inps, quest'ultima rimane riconoscibile ed identificabile per la denominazione e per l'importo e non perde le caratteristiche sue proprie, comprese quelle dell'impignorabilità oltre i limiti legislativamente previsti.

## LA RISPOSTA DELLA SUPREMA CORTE

Ebbene, al riguardo debbo precisare che, per giurisprudenza assolutamente univoca e costante, una volta confluite



La sede centrale dell'INPS a Roma

su un conto corrente, le somme costituenti la pensione perdono la caratteristica impressa loro dalla causa del loro pagamento da parte del soggetto onerato (in questo caso, l'Inps), confluendo e disperdendosi nell'indifferenziato coacervo del patrimonio del debitore, non essendo, peraltro, consentito a banche ed uffici postali di fornire dichiarazioni in ordine alla provenienza delle somme depositate.

È recentissima la pronuncia della Suprema Corte, nella quale i giudici di legittimità, nel ribadire il predetto principio, hanno nuovamente affermato: "(...) Va, infatti, ritenuto che qualora le somme dovute per crediti di lavoro siano già affluite sul conto corrente o sul deposito bancario del debitore esecutato, non si applicano le limitazioni al pignoramento previste dall'art. 545 cod. proc. civ.. E, d'altra parte, detta ultima norma quando prevede la possibilità di procedere al pignoramento dei crediti soltanto nel limite del 'quinto' del loro ammontare si riferisce ai crediti di lavoro. Orbene, nell'individuare la natura di un credito (ivi compreso quello avente ad oggetto

somme di denaro) occorre accertare il titolo per il quale certe somme sono dovute ed i soggetti coinvolti nel rapporto obbligatorio. Ond'è che, laddove il creditore procedente notifichi un pignoramento presso il datore di lavoro del suo debitore, non v'è dubbio che le 'somme' da questi dovute a titolo di retribuzione rappresentino un credito di lavoro. Viceversa, quando il creditore pignorante sottoponga a pignoramento (id est a sequestro) somme esistenti presso un istituto bancario ove il debitore intrattiene un rapporto di conto corrente e sul quale affluiscono anche le mensilità di stipendio, il credito del debitore che viene pignorato è il credito alla restituzione delle somme depositate che trova titolo nel rapporto di conto corrente. Sono, quindi, del tutto irrilevanti le ragioni per le quali quelle 'somme' sono state versate su quel conto: il denaro è bene fungibile per eccellenza. Ciò, del resto, trova conferma nei precedenti di questa Corte, secondo cui, una volta soddisfatta, spontaneamente o per via coattiva, l'obbligazione derivante per legge a carico della p.a. in conseguenza dell'opera di lavoro prestata dal dipendente, nessuna preclusione o limitazione sussiste, in ordine alla sequestrabilità e pignorabilità di tali somme, ormai definitivamente acquisite dal dipendente e confluite nel suo patrimonio, sia che esse si trovino nel suo diretto possesso, sia che esse risultino depositate a suo nome presso banche ed assoggettate, quindi, alla disciplina dell'art. 1834 cod. civ. (cfr. Cass. n. 3518 del 12 giugno 1985). Né può ritenersi la suddetta disponibilità esclusa dal fatto che sul conto fosse stato operato il blocco di alcuni pagamenti (utenze, carte di credito), ovvero dalla circostanza della pressoché contemporanea aggressione delle somme oggetto di sequestro rispetto all'accredito. Quanto al primo aspetto, infatti, trattasi di un provvedimento cautelativo afferente specifiche operazioni che non incide sulla utilizzabilità del conto a mezzo di operazioni di tipo diverso rispetto a quelle bloccate; quanto al secondo aspetto va evidenziato che l'accredito non può che logicamente precedere il sequestro e tale logica anteriorità è sufficiente ad integrare il passaggio di disponibilità delle somme dal datore di lavoro al dipendente - titolare del conto" (Cassazione, Sezione Lavoro, 9 ottobre 2012 n. 17178).

## CONCLUSIONI

Ne consegue, pertanto, che sotto il profilo giuridico nessun limite viene travalicato dal creditore procedente nel porre il vincolo di indisponibilità sulle somme di denaro tratte sul conto corrente intestato al pensionato, attesa, da un lato, la mancanza di possibile conoscibilità, da parte del primo, circa la natura e provenienza delle poste attive; e, dall'altro, l'acquisizione, al patrimonio del debitore, delle somme attribuite allo stesso a titolo di pensione, con conseguente, inevitabile, confusione di queste ultime con gli ulteriori utili economici presenti nel predetto patrimonio.

# LE NOVITÀ DI ASSIDAI PER IL 2013

**A**ssidai, il Fondo sanitario integrativo no profit di Federmanager dedicato ai dirigenti, ai quadri e alle alte professionalità, si prepara al 2013 introducendo una serie di importanti innovazioni della propria offerta, a totale vantaggio degli oltre 44 mila nuclei familiari assistiti.

I nuovi piani sanitari sono concepiti in coerenza con il nuovo corso intrapreso dal Fondo negli ultimi anni verso un posizionamento sempre più "completo" nel panorama socio-sanitario italiano, caratterizzato da un Sistema Sanitario Nazionale sempre più in difficoltà e da una "seconda sanità" in notevole espansione.

Con circa quattro miliardi e mezzo di euro di prestazioni erogate e undici milioni di italiani che ne fanno ricorso, lo sviluppo della sanità integrativa ha infatti permesso al servizio pubblico di evitare un deficit di dimensioni importanti offrendo ad un crescente numero di italiani una più ampia copertura del rischio sanitario minacciato dai continui tagli.

Motivata dall'attuale congiuntura, dalla recente spending review che ha interessato l'area salute e dal nuovo ruolo che i Fondi sanitari sono chiamati a ricoprire, Assidai nel 2013 amplierà ulteriormente la gamma dei servizi erogati rendendo la propria offerta sempre più all'avanguardia nel panorama nazionale.

Rientrano in quest'ambito, ad esempio, l'inserimento di servizi di sostegno psicologico altamente qualificato, offerti in presenza di patologie oncologiche o gravi malattie, o l'assistenza psicoterapeutica offerta ai bambini in caso di disturbi infantili che possono compromettere la serenità e la qualità della vita di un intero nucleo, come ad esempio la dislessia, l'autismo o l'epilessia.

A quanto detto si aggiunge un'altra importante novità: il Pacchetto Prevenzione che prevede per gli iscritti in forma collettiva una serie di accertamenti diagnostici a scopo preventivo sia per le donne (esame mammografico, pap-test, esame elettrocardiografico) sia per gli uomini (elettrocardiogramma a riposo e da sforzo, esame radiologico del torace, esami del sangue: emocromo con formula leucocitaria, glicemia, VES, LDL, azotemia, creatininemia, HDL quadro lipidico).

Assidai si conferma dunque player innovatore di sistema con soluzioni sempre più all'avanguardia per i propri iscritti. Ricordiamo infine che tutti gli assistiti riceveranno, con l'usuale plico di rinnovo spedito entro i primi giorni di dicembre, l'elenco completo delle innovazioni introdotte nonché, per coloro che lo abbiano scelto, il bollettino bancario per provvedere al pagamento del contributo annuale entro e non oltre il 31 dicembre 2012.



## Nuova Audi A4. Il futuro ha un nuovo impulso.

Audi apre la strada verso il domani con le nuove Audi A4 berlina e Avant. Lasciatevi conquistare dal design più dinamico e dai motori di ultima generazione con emissioni e consumi ridotti ma performance ancora più entusiasmanti, come il nuovo 2.0 TDI da 177 CV con cambio multitronic e il 3.0 TDI da 204 CV, il V6 più efficiente della categoria. Per maggiori informazioni: [www.audi.it](http://www.audi.it)

**Venite a scoprirla presso gli Showroom Audi.**

Audi A4 è anche disponibile con Audi Complete Package a copertura della manutenzione ordinaria e straordinaria, in combinazione con Audi Extended Warranty.  
Consumo di carburante circuito combinato (l/100km) 4.5 - 7.1; emissioni CO<sub>2</sub> (g/km) 119 - 163.

**Audi**  
All'avanguardia della tecnica



Autocentri Balduina riserva condizioni particolari agli appartenenti alla Associazione.

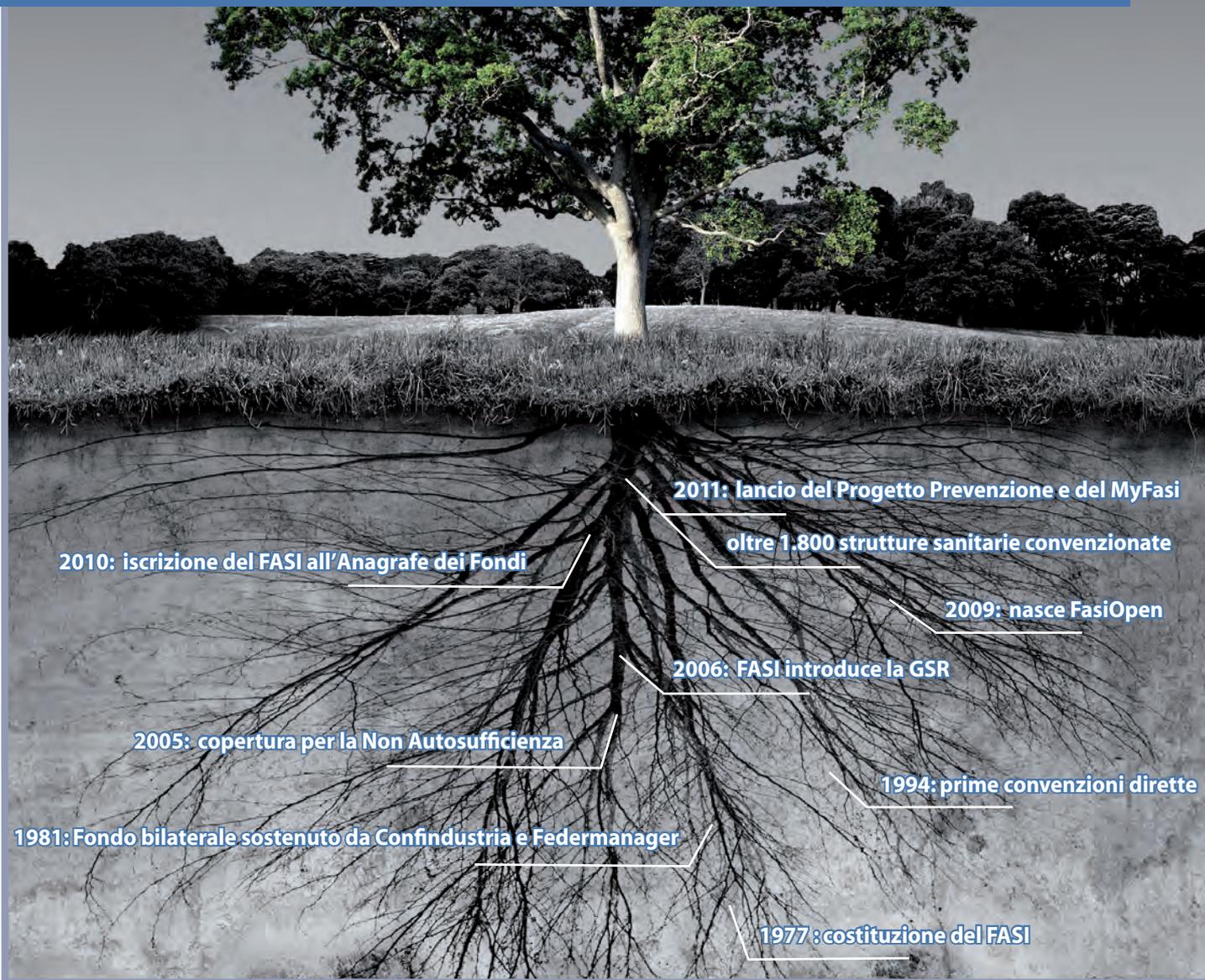
**ab** | Autocentri Balduina

Via Salaria (ang. via Casale di Settebagni, 5/9) - tel. 06.88.56.91

Via Appia Nuova, 803 - tel. 06.78.46.11

Via Terenzio, 29 - tel. 06.68.13.60.60

# L'Assistenza Sanitaria Integrativa d'eccellenza ha radici profonde



Dal 1977 il FASI offre assistenza sanitaria d'eccellenza **ai dirigenti** di aziende produttrici di beni e servizi e **alle loro famiglie**. Nel 2011 oltre 310.000 assistiti usufruiscono, sia in forma indiretta che diretta, dell'assistenza del FASI per prestazioni specialistiche, interventi chirurgici, cure odontoiat-

riche, terapie, analisi, accertamenti nonché della tutela nei casi di non autosufficienza. E, da oggi, anche con un importante ed innovativo Progetto di Prevenzione Sanitaria. Il Fondo ha una rete di strutture e professionisti sanitari altamente qualificati, distribuita su tutto il territorio nazionale.



Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa

[www.fasi.it](http://www.fasi.it)