

INSIEME PER CRESCERE



BUON 2014!

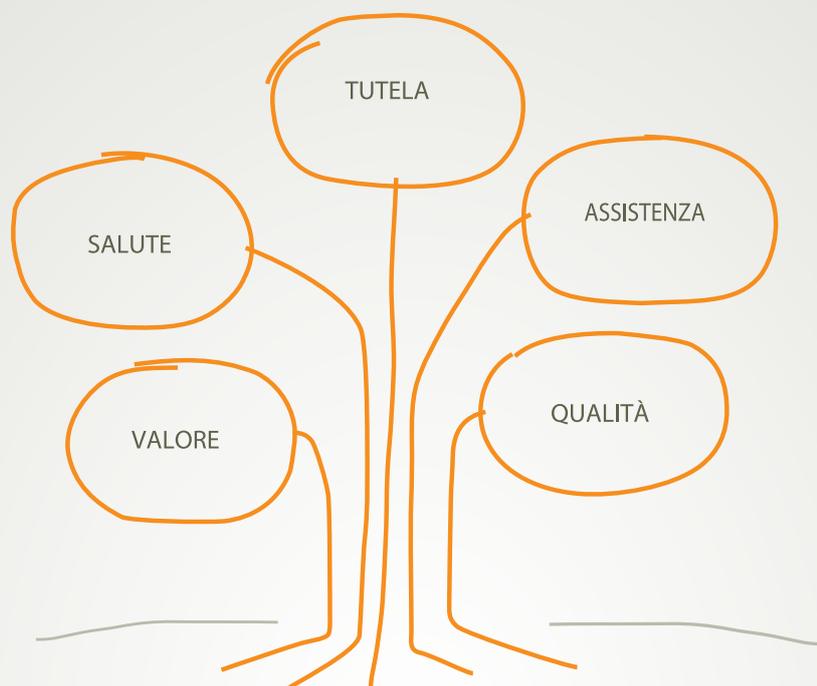
www.federmanager.roma.it // info@federmanager.roma.it



FEDERMANAGER
ROMA
DIRIGENTI ALENDE INDUSTRIALI ROMA PROSSIONE RETI VERDECO

ANNO XI - N. 43 - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE DL 353/2003 CONVERTITO IN LEGGE IL 27/02/2004
N. 46 - ART.1 COMMA 1DCB ROMA AUT. DEL TRIB. DI ROMA N. 00012/94 DEL 14/01/1994 - ISCRIZIONE ROC N. 10103
IN CASO DI MANCATO RECAPITO INVIARE AL CMP ROMANINA PER LA RESTITUZIONE AL MITTENTE PREVIO PAGAMENTO RESI

Per Natale regala l'assistenza sanitaria ai tuoi figli !



Con la tua iscrizione per l'anno 2014, **grazie ad Assidai potrai continuare a garantire la tutela sanitaria ai tuoi figli, fino al loro 55° anno di età.**

Per i tuoi figli, inoltre, in caso di convivenza o matrimonio, sarà possibile estendere l'assistenza sanitaria anche al loro nucleo familiare, a condizione che ciò sia comunicato al Fondo entro i successivi 90 giorni.

Lo stesso piano sanitario potrà essere da te prescelto per garantire **la copertura assistenziale al tuo ex coniuge o convivente.**

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Per informazioni **06. 44070600**
dal lunedì al venerdì, dalle ore 9:00 alle ore 13:00



Le tue idee. La nostra voce.

Rinnova la tua iscrizione a Fedemanager Roma. E se non sei già iscritto, aderisci ora. Insieme potremo ribadire il nostro ruolo in azienda, fornire servizi sempre migliori agli associati e far sentire forte la nostra voce nel Paese.

Fedemanager Roma è di chi la fa. Costruiamola insieme.



FEDERMANAGER
ROMA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI ROMA FROSINONE RIETI VITERBO

Quota associativa 2014 - Dirigenti in servizio: € 240,00 / **Dirigenti in pensione:** € 120,00 / **Pensionati ante '88:** € 112,00 / **Dirigenti inoccupati:** € 160,00
Quadri superiori: € 180,00 / **Quadri apicali:** € 114,00 (per Quadri superiori si intendono coloro che hanno un contratto collettivo anche aziendale sottoscritto da Fedemanager, es. Confapi. Per Quadri apicali si intendono coloro che, pur rispettando la declaratoria indicata come riferimento dal ccnl Confapi-Fedemanager, non hanno un rapporto di lavoro, anche aziendale, sottoscritto da Fedemanager).

Come può essere versata - Tramite versamento postale su c/c postale n. 29839008, intestato a Fedemanager Roma - Tramite bonifico bancario presso Unicredit Banca - IBAN: IT90E0200805280000010969864 - BIC SWIFT: UNCRITM1NQ6, intestato a Fedemanager Roma - Tramite RID Autorizzazione permanente di addebito in conto (modulo scaricabile dal sito www.fedemanager.roma.it) - Tramite azienda (per i soci in servizio): delega alla propria azienda per la trattenuta sindacale (modulo scaricabile dal nostro sito da consegnare all'azienda e a Fedemanager Roma).

Editoriale

È IL MOMENTO DI UNIRE LE FORZE

di Nicola Tosto

Il 2013 è alla fine. Un altro anno molto complicato per le aziende, per i lavoratori, per le famiglie. Dal 2009 al 2012 - dice il Censis nel suo ultimo rapporto - 1,6 milioni di imprese hanno cessato l'attività e molte di quelle sopravvissute si sono trasformate in entità più piccole e meno rilevanti. Le aziende manifatturiere operanti nei distretti produttivi più significativi sono diminuite di quasi il 4%. Mentre le imprese che meglio reggono sono quelle che riescono a competere sui mercati internazionali.

Le aziende italiane che operano in settori innovativi sono meno del 20%, contro il 28% del Regno Unito e il 23% della Francia. Persino nel settore della cultura il nostro Paese - primo al mondo per numero di siti Unesco - conta un numero di operatori che è la metà di quelli di Francia, Germania e Inghilterra. Dal 2002 al 2012 il tasso di disoccupazione si è raddoppiato e quello giovanile ha toccato record non certo invidiabili. Quasi una famiglia su tre è a rischio povertà e comunque tutte, o quasi, hanno ridotto al minimo le spese. Le imprese che hanno avuto, sia pure tardivamente, il pagamento di prestazioni rese allo Stato o alle Amministrazioni Pubbliche hanno reinvestito il ricavato solo per il 4%; il resto è stato utilizzato per pagare stipendi, ridurre l'esposizione debitoria, accantonamenti precauzionali. Nel 2012 sono usciti dalle aziende circa 5.000 dirigenti, con un incremento del 9% sul 2011 e addirittura del 14% sul 2010. E nel 2013 l'esodo è continuato con un flusso paragonabile, se non superiore, a quello degli ultimi anni.

Il Paese che si affaccia al nuovo anno, dunque, ha sì evitato il collasso, ma certamente appare molto indebolito da una crisi mai così lunga e pesante. A questa situazione si è sommata l'assenza della politica, o comunque una presenza debole, occupata più a parlare dei propri problemi interni che ad affrontare seriamente quelli del Paese. Manca del tutto una politica industriale: Telecom Italia, Ilva, Alitalia, Finmeccanica, ed altre cento situazioni di crisi, avrebbero bisogno di punti di riferimento ben più solidi per trovare una via d'uscita.

Sappiamo bene che le risorse sono scarse e che dall'Europa non arrivano i sostegni che dovrebbero, ma è pur vero che i partiti sono stati per troppo tempo impegnati in beghe interne che hanno paralizzato anche l'attività dell'Esecutivo. Certo, nelle ultime settimane il quadro politico si è rimesso in movimento: ci riferiamo alla rottura nel Pdl, con la nascita di due formazioni politiche di cui una in maggioranza e una all'opposizione, e al radicale cambio dei vertici del Pd. Ma giudicheremo solo dai fatti se queste importanti novità si riverbereranno, e in che modo, sull'attività di Governo e Parlamento.

Per il momento abbiamo una Legge di stabilità 2014 che rimane improntata ad una "filosofia" vecchia, fatta dei soliti tagli - non mancano neanche stavolta il blocco delle pensioni (d'oro?), i contributi di solidarietà, persino il ritorno al divieto di cumulo tra pensioni e redditi da lavoro autonomo (!) - ma priva di incisive riduzioni dei costi della politica e di lotta vera all'evasione fiscale e alla corruzione.



Di più, come se nulla fosse avvenuto, sono spuntate nelle ultime settimane notizie di altri Consigli regionali i cui componenti sono indagati per due terzi per aver speso i soldi dei cittadini in pranzi "in contemporanea" in città diverse e in regali che vanno dalla Nutella ai campanacci per bovini. La misura è colma, non possono più essere tollerati atteggiamenti così palesemente vessatori verso soggetti che, con grande responsabilità, hanno dedicato la vita alla crescita del Paese. Anche per questo la CIDA ha tenuto mercoledì 11 dicembre una grande manifestazione nazionale. Un'assemblea aperta di dirigenti pubblici e privati al Teatro Eliseo di Roma, in concomitanza con la discussione in corso alla Camera per la fiducia al Governo. Una manifestazione per dire in modo forte e pubblico quanto in questi mesi abbiamo ripetuto alle forze politiche: pretendiamo una Legge di stabilità coraggiosa, che guardi al futuro, valorizzi il merito ed incentivi l'impegno. Ben lontana, quindi, da quella che si appresta a varare il Parlamento. Su questi temi l'assemblea ha approvato una mozione, che è stata poi consegnata al Capo dello Stato (vedi pagina 38).

In tale quadro si colloca il rinnovo del Contratto nazionale di lavoro. Come potrete leggere in altra parte di questo numero, la discussione con Confindustria è stata avviata. Si sono tenuti quattro incontri durante i quali, dopo l'illustrazione della "piattaforma" da parte della nostra delegazione, sono stati approfonditi i temi della situazione dei Fondi bilaterali. Nei prossimi giorni si proseguirà entrando nello specifico delle questioni aperte.

Speriamo che gli interlocutori condividano l'esigenza ed i vantaggi di addivenire in tempi veloci a un'intesa equa, che tenga conto certamente della situazione delle imprese ma anche delle esigenze e dell'impegno dei Colleghi, ai quali molto si deve se oggi, dopo anni di ininterrotta discesa di

tutti gli indicatori economici e sociali, si registra finalmente un arresto nella diminuzione del Pil nazionale.

Un'intesa rapida e giusta sul nuovo Contratto dei dirigenti industriali sarebbe un bel segnale di ottimismo che farebbe bene tanto al settore quanto all'Italia. Che rimane ancora un Paese fragile e disorientato, ma che possiede - ne siamo convinti - tutte le risorse necessarie per riprendersi. A patto che ci sia quello scatto di orgoglio e di fiducia che abbiamo chiesto al Governo anche con la manifestazione dell'Eliseo. Noi ci siamo, come sempre, per fare la nostra parte.

A Confindustria offriamo la possibilità di stringere un patto che va al di là del rinnovo del Contratto. Occorre che nelle aziende il ruolo dei dirigenti abbia il giusto riconoscimento e che si valorizzi il rapporto positivo maturato, in questi anni, grazie all'impegno di Federmanager. Così facendo ne deriveranno benefici per tutti: dirigenti, imprenditori e aziende.

Ai Colleghi, infine, chiediamo un ulteriore sforzo. A quelli già iscritti e a quelli che ancora non lo sono. Oggi più che mai, infatti, abbiamo bisogno di tutti per svolgere il ruolo che ci siamo prefissi all'interno delle aziende e della società. Per essere più forti, certamente dal punto di vista numerico, ma anche per le idee e le proposte concrete che riusciremo ad esprimere, in modo da legittimare il ruolo di classe dirigente che reclamiamo.

Se l'anno che sta per finire è stato difficile, quello che si affaccia sarà decisivo. Ci attendono sfide importanti, ma sono convinto che se saremo uniti, convinti e concentrati sul perseguimento dei nostri obiettivi - che coincidono, ripeto, con quelli del Paese e del suo sistema produttivo - insieme potremo affrontarle con successo.

Colgo dunque l'occasione per fare a tutti voi e alle vostre famiglie gli auguri più affettuosi di buon Natale e di un 2014 ricco, finalmente, di soddisfazioni per tutti.

AGGIORNAMENTO DELLE POSIZIONI ANAGRAFICHE

In vista dell'associazione a Federmanager Roma per l'anno 2014, ricordiamo ai Colleghi andati nel frattempo in pensione che il pagamento della quota relativa al nuovo status è possibile solo dopo aver comunicato tale passaggio.

Cogliamo l'occasione per invitare tutti i Colleghi a **comunicare tempestivamente ogni eventuale variazione** della loro posizione anagrafica (status, azienda, e-mail, recapito, ecc.). Ricordiamo che ogni Iscritto può aggiornare e/o integrare direttamente i propri dati via web, accedendo all'Area **My Feder** del sito della Federazione (www.federmanager.it) e digitando il codice presente sulla Tessera associativa e la password (in caso di primo accesso a My Feder, la password corrisponde al proprio Codice fiscale). L'utilizzo del web è il modo più efficace per garantire il più elevato, costante e uniforme livello di comunicazione tra Federmanager Roma e i suoi Iscritti. Sollecitiamo pertanto chi non l'avesse ancora fatto a **fornirci il proprio indirizzo di posta elettronica**.

REGALIAMOCI UN SORRISO



E ADESSO
OGNUNO SI
ASSUMA LE SUE
RESPONSABILITÀ

FRASE FATTA,
ELETTORALMENTE
ININFLUENTE



SOMMARIO

EDITORIALE DEL PRESIDENTE	pag. 2	LA LIBRERIA DEL MANAGER	pag. 35
CCNL RINNOVO DEL CONTRATTO: A CHE PUNTO SIAMO	pag. 6	Welfare IL BENESSERE PER GLI INDIVIDUI E LE ORGANIZZAZIONI	pag. 36
Federazione USCIRE DALLA SINDROME DI CALIMERO	pag. 8	CIDA MOZIONE DELL'ASSEMBLEA PUBBLICA DI ROMA DELL'11 DICEMBRE 2013	pag. 38
Federmanager Roma UN'ORGANIZZAZIONE SEMPRE PIÙ GIOVANE. E INNOVATIVA	pag. 11	Grandi opere LA SFIDA DI FG TECNOPOLO PARTE DALL'IRAQ	pag. 39
EVENTI	pag. 15	Salute CORONOPATIE: DRITTI AL CUORE...	pag. 42
Innovazione AGENDA DIGITALE, OCCASIONE DI SVILUPPO DELLO "SMART WORK"	pag. 18	FASI LA NON AUTOSUFFICIENZA MERITA RISPOSTE CONCRETE	pag. 44
Dossier LE ANTICIPAZIONI DEL PREVINDAI	pag. 21	Legale PER UNA SUCCESSIONE DI... SUCCESSO	pag. 46
Sviluppo associativo PER UNA GRANDE FEDERMANAGER	pag. 29	Vises L'ESPERIENZA DEI MANAGER SUPPORTO FONDAMENTALE PER IL VOLONTARIATO	pag. 48
Libertà di pensiero BANCA D'ITALIA: UNO STERILE IMMOBILIZZO E TANTA NEBBIA NELLA GOVERNANCE	pag. 32		



PROFESSIONE DIRIGENTE

Anno XI - n. 44 Dicembre 2013

Sped. in abb. post. DL 353/2003 convertito in L. il 27/02/2004 n. 46 - Art.1 Comma 1DCB Roma
Aut. del Trib. di Roma n. 00012/94 del 14/01/1994 - Iscrizione 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@federmanager.roma.it

CONCEPT CREATIVO: Iorio Communication

COORDINAMENTO EDITORIALE E REDAZIONE: INC - Istituto Nazionale per la Comunicazione

www.inc-comunicazione.it

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

CCNL

RINNOVO DEL CONTRATTO: A CHE PUNTO SIAMO

di Paolo Parrilla, coordinatore Commissione Sindacale e Rapporti con le RSA

L'attuale Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dirigenti di imprese produttrici di beni e servizi scade, com'è noto, il 31 dicembre 2013. Non è certo il momento ideale per il rinnovo di un contratto collettivo: le aziende stentano a mantenere le proprie quote di mercato e la recessione falcia posti di lavoro. Ciononostante, una rivisitazione e una manutenzione del contratto si impongono, se non altro perché sono passati quattro anni dalla precedente stipula.

Il sistema federale si è mosso per tempo mettendo al lavoro la Commissione Relazioni Industriali e Welfare. A partire dalla seconda metà del 2012 sono state organizzate numerose riunioni, alle quali hanno dato il proprio contributo professionale e di esperienza una serie di prestigiosi esperti, anche esterni alla nostra Organizzazione (fra questi il prof. Carlo Dell'Arringa, attuale sottosegretario al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali), oltre ovviamente alla Direzione Generale Federmanager.

Il lavoro è stato successivamente sottoposto alla valutazione e all'analisi di un seminario allargato svoltosi a Riccione, alle assemblee aperte delle Associazioni territoriali, fatto proprio dalla Giunta Federale e, infine, approvato dal Consiglio Nazionale di Federmanager. Il risultato finale è stato inviato prima dell'estate a Confindustria. Le trattative sono cominciate lo scorso ottobre.

I PUNTI PRINCIPALI DEL NOSTRO DOCUMENTO

Il contesto e le premesse

Il documento Federmanager rivendica la scelta compiuta nel 2004 di collegare la retribuzione del dirigente più ai

risultati dell'azienda - attraverso generalizzati e trasparenti sistemi premianti - che a periodiche manutenzioni dell'istituto del superminimo.

I risultati attuativi di questo innovativo sistema contrattuale non possono dirsi completamente soddisfacenti, in quanto le aziende lo applicano - in particolare per quanto riguarda il sistema MBO - o per niente o in modo discrezionale e poco trasparente.

La conferma del sistema passa dunque attraverso una ridefinizione del ruolo del dirigente - di tutti i dirigenti, non solo di un limitato numero al vertice - collegando definitivamente la retribuzione alla professionalità e al merito.

Il documento sottolinea, inoltre, la scarsa applicazione dell'articolo 20 CCNL, che prevede l'obbligo da parte dell'azienda al confronto periodico con la rappresentanza dei dirigenti sugli aspetti più importanti delle strategie e dello sviluppo aziendale.

Il modello retributivo

Evidenziate le maggiori criticità del sistema MBO (non generalizzazione e scarsa trasparenza), un punto importante del documento è la richiesta di una contrattazione individuale fra azienda e dirigente, con periodicità definita e verbalizzazione, al fine di verificare l'adeguatezza della retribuzione.

Sulla componente variabile di quest'ultima, per superare le criticità proponiamo di dare un ruolo maggiore alle rappresentanze aziendali/territoriali nella definizione dei criteri, al fine di fissare un valore minimo rispetto alla retribuzione, trasparenza e reale accessibilità. Chiediamo inoltre l'introduzione di una clausola di garanzia per chi non sia inserito nei sistemi di retribuzione variabile e non abbia mai avuto aumenti sul fisso.

Ricollocazione del dirigente in caso di perdita del posto di lavoro

Si prende atto del fatto che l'agenzia costituita nell'ambito dei dirigenti è un semplice database di raccolta di curricula e che il suo funzionamento è limitato sostanzialmente ad attestare lo stato di disoccupazione per consentire al dirigente di usufruire del sussidio GSR. Neppure il placement GSR ha registrato risultati particolarmente significativi, anche in relazione allo scarso numero di Colleghi che vi ricorrono.

Il nostro documento propone perciò la costituzione di un'agenzia di servizi integrati, capace di offrire una seria intermediazione tra domanda e offerta di lavoro.

Si conferma l'istituto del Bilancio delle competenze, in quanto la sua applicazione è risultata soddisfacente. Anche per il GSR si chiede la conferma dell'impianto attuale, in particolare il suo collegamento, oltre che con il licenziamento economico, anche con la risoluzione consensuale. L'istituto ha bisogno comunque di alcuni interventi di aggiornamento.

Previdenza ed assistenza sanitaria integrative

La prima esigenza è portare a conoscenza del dirigente l'esistenza di questi istituti: in tal senso si richiede l'obbligo per le aziende di un'informativa scritta.

Per la previdenza complementare, oltre all'incremento della contribuzione si richiede la possibilità per il dirigente di uno smobilizzo graduale su base mensile in caso di disoccupazione, anche per non compromettere l'intero montante cumulato.

Per il FASI le richieste riguardano: il mantenimento dell'attuale livello di contribuzione, per assicurare la sostenibilità economico-finanziaria a lungo termine; l'incremento delle prestazioni collegate con la prevenzione; l'iscrivibilità dei dirigenti che abbiano perso la qualifica e si siano ricollocati come quadri (magari nella stessa azienda), nonché dei quadri apicali.

Tutele legali

La novità è la richiesta di attivazione di una polizza obbligatoria che copra la colpa grave, per sanzioni amministrative e multe.

Estinzione del rapporto di lavoro

Si richiede una tipizzazione delle fattispecie di licenziamento per motivo soggettivo e oggettivo.

Si chiede, inoltre, di aggiornare l'istituto del licenziamento in caso di aziende in crisi, nonché l'aggiornamento delle mensilità aggiuntive previste per il ricorso al collegio arbitrale in relazione alle avvenute modifiche della previdenza pubblica.

Durata del Contratto

La nostra richiesta è di ridurre la durata del Contratto da 4 a 3 anni.

L'ANDAMENTO DELLA TRATTATIVA

Finora tra le delegazioni di Federmanager e Confindustria si sono svolti quattro incontri: nel primo è stata illustrata la nostra piattaforma, gli altri sono serviti a un'analisi congiunta della situazione degli Organismi paritetici. Di seguito forniamo una sintesi dei punti più significativi relativamente agli Enti bilaterali. Su questi ultimi, ricordiamo che Federmanager e Confindustria hanno tenuto di recente tre audizioni, di estremo interesse per verificarne solidità ed efficacia di funzionamento.

FASI

Dal 2009 al 2012 le aziende iscritte al Fondo sono passate da 16.969 a 15.811. La composizione degli iscritti al 2013 è la seguente: 60.589 dirigenti in servizio e 70.027 in pensione, con un rapporto di 0,83 (nel 2005 era circa 1). Gli assistiti complessivi (nuclei familiari) sono 304.146.

Gli importi complessivi liquidati nel 2012 sono stati pari a 271,5 milioni di euro. Nel 2008 il FASI aveva registrato un avanzo di 18,4 milioni di euro; nel 2014, in assenza di interventi correttivi, si prevede un disavanzo di 21,2 milioni.

GSR FASI

Eroga 1.500 euro mensili ai dirigenti disoccupati, per un periodo di 8 mesi per gli Under 50 e di 12 mesi per gli Over 50. È aperto alle risoluzioni consensuali. Offre a richiesta il placement con un importo di 500 euro al mese.

Al 2013 risultano iscritte 15.676 aziende. Il finanziamento è pari a 100 euro per dirigente. Al 2013 risultavano versati circa 42 milioni. Le prestazioni liquidate al 10/2013 sono 2.423. L'erogato alla stessa data è di 43,1 milioni: restano da erogare circa 9,3 milioni. Il disavanzo al 2013 è di 10,4 milioni.

Per il placement si sono avuti 148 interventi con 23 riprese lavorative. Il Fondo non conosce le eventuali riprese lavorative successive agli interventi.

PREVINDAI

Gli iscritti sono 77.880. La rendita erogata media del 2012 è pari a 3.107 euro per assistito. Il patrimonio al 31 dicembre 2012 ammonta a 7,18 miliardi di euro, di cui 6,28 miliardi del comparto Assicurativo, 560 milioni del comparto Bilanciato e 336 milioni del comparto Sviluppo.

FONDIRIGENTI

Gli impieghi nel periodo 2006/2012, in relazione alle risorse ricevute e alle attività realizzate, ammontano rispettivamente a 170,4 e a 76,9 milioni di euro. I dirigenti interessati dalla formazione sono stati 37.441.

Nei prossimi giorni saranno fissate le date degli incontri tematici dedicati a tutti gli aspetti del rinnovo del CCNL.

Federazione

USCIRE DALLA SINDROME DI CALIMERO

di Giorgio Ambrogioni

Nessun destino cinico e baro ci condanna ad essere "piccoli e neri". Possiamo, dobbiamo e vogliamo essere fra i costruttori del futuro del Paese

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

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

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

Dobbiamo riposizionarci all'interno di un contesto competitivo globalizzato e farlo attraverso le scelte più coerenti e funzionali sul piano istituzionale, finanziario ed industriale. La Legge di Stabilità 2014, purtroppo, non ci sembra in linea con quanto sopra: manca di coraggio e incisività e, in quanto CIDA, abbiamo più volte detto chiaramente come emendarla.

SI APRE UN GRANDE SPAZIO DI AZIONE

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



"A una classe dirigente seria e responsabile si offre uno spazio di azione e di impegno, sul piano individuale, professionale e categoriale, quanto mai ampio e impegnativo"

Senza retorica ed eccessi autovalutativi, dobbiamo sentirci ed essere costruttori di futuro.

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

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

IL FUTURO DEI MANAGER È IL FUTURO DELL'ITALIA

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

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

Il tavolo contrattuale è stato aperto, siamo ancora alle prime "schermaglie"; ma il tema, per la sua delicatezza, è già stato posto all'attenzione del vertice politico di Confindustria. Abbiamo proposto un "patto fra partner", abbiamo dato la nostra disponibilità a far compiere un salto di qualità alle nostre relazioni per renderle coerenti con il difficile momento che stiamo vivendo.

Il nostro futuro professionale e categoriale è indissolubilmente legato al futuro del sistema industriale italiano e, quindi, non possiamo non essere preoccupati per la deriva antindustrialista che si respira nel Paese, e per certe iniziative della magistratura i cui effetti vanno ben al di là della repressione dei comportamenti dolosi.

Siamo preoccupati della crescente e strumentale opposizione a quelle politiche infrastrutturali senza le quali il nostro Paese non solo accumulerà ulteriore ritardo verso i competitori, ma verrà marginalizzato rispetto alle grandi direttrici di merci e persone.

SIAMO IMPEGNATI A 360 GRADI

Siamo impegnati a 360 gradi: lo siamo sul rinnovo contrattuale; lo siamo nella difesa dei nostri pensionati; lo siamo per risolvere definitivamente il problema degli "esodati"; lo siamo per cercare d'intervenire al meglio

nelle tante, troppe crisi aziendali; lo siamo per far leggere correttamente dalla gente chi sono i veri dirigenti, quelli che veramente rischiano il posto di lavoro e le cui retribuzioni, come documentato dal settimanale "Panorama", sono pari a quelle di un capo elettricista della Camera dei Deputati.

Lo siamo per far capire ai dirigenti non associati il senso e il valore di un'adesione che va ben oltre l'acquisizione del diritto ad una consulenza o ad un servizio: è l'adesione a una sfida collettiva che si chiama impegno per la modernizzazione del Paese, per l'affermazione dell'equità, del merito, del bene sociale. Per dare senso al futuro.

PROTAGONISTI PER UNA VERA POLITICA INDUSTRIALE

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



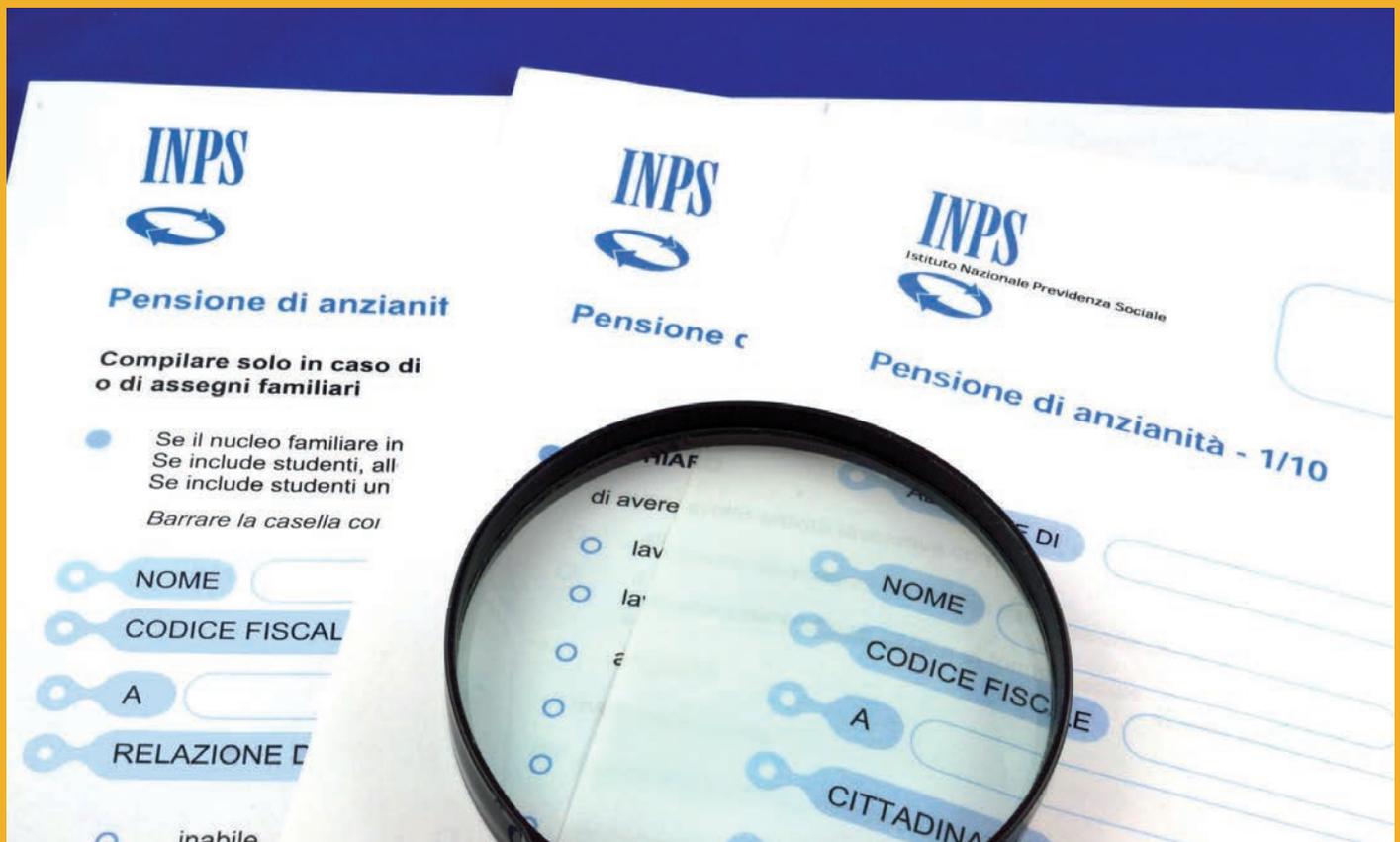
E il campo di azione e proposta saranno i temi che il Governo ha posto tramite il progetto "Destinazione Italia", finalizzato ad attrarre investimenti esteri, ma che costituiscono la premessa indispensabile per continuare a fare impresa in Italia, per contrastare la deindustrializzazione. Questi temi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

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

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

CONTRO IL BLOCCO DELLA PEREQUAZIONE AUTOMATICA DELLE PENSIONI

Come noto, Federmanager ha avviato 6 cause pilota presso i Tribunali di Agrigento, Avellino, Firenze, Palermo, Terni e Vicenza per contestare la legittimità costituzionale del blocco della perequazione automatica delle pensioni posto in essere per il biennio 2012-2013. Lo scorso 6 novembre il Tribunale di Palermo, accogliendone le argomentazioni, ha deciso di rimettere il nostro ricorso alla Corte Costituzionale, la cui sentenza è prevista entro giugno prossimo. In parallelo, vista l'ennesima previsione di un ulteriore blocco della perequazione contenuto nel Disegno di Legge di Stabilità 2014, la Federazione ha definito e presentato al riguardo uno specifico emendamento che, condiviso e presentato dal sen. Maurizio Sacconi, Presidente della Commissione Lavoro del Senato, è stato giudicato ammissibile e, quindi, discusso in sede di dibattito parlamentare.



Federmanager Roma

UN'ORGANIZZAZIONE SEMPRE PIÙ GIOVANE. E INNOVATIVA

L'incontro "Manager e Networking: + conoscenza + relazioni", organizzato dal Gruppo Giovani Dirigenti e svoltosi a Valmontone a metà ottobre, è stato l'occasione per portare avanti concretamente quel processo di rinnovamento indispensabile per (ri)acquisire la forza necessaria alla rappresentanza di noi dirigenti

Grande successo e unanime apprezzamento per l'incontro "Manager e Networking: + conoscenza + relazioni", organizzato dal Gruppo Giovani Dirigenti di Federmanager Roma e tenutosi il 19 ottobre presso il Parco Rainbow Magicland di Valmontone, a una trentina di chilometri da Roma. "Un'occasione - ha affermato il Presidente Nicola Tosto introducendo la giornata - per portare avanti concretamente quel processo di rinnovamento della nostra Organizzazione che non può non passare attraverso una partecipazione sempre più attiva e diffusa dei dirigenti più giovani".

Dopo l'introduzione del Coordinatore del Gruppo Giovani Emanuele Schirru, che ha illustrato alle molte decine di manager presenti - in parte "new entries" degli eventi di Federmanager Roma - finalità, servizi, iniziative e progetti della nostra Organizzazione, sono intervenuti i due comunicatori invitati all'incontro: Alberto Castelvechi, docente di Public Speaking alla Luiss di Roma, e Roberto Bonzio, giornalista, blogger e fondatore del sito italianidifrontiera.com.

FARE NETWORK E "OSARE" DI PIÙ

Castelvechi ha affrontato il tema della "Comunicazione efficace e network: consigli per i giovani manager", coinvolgendo in maniera stimolante i presenti in una riflessione sulle skills necessarie al dirigente nel suo percorso di carriera: "Verticali all'inizio e sempre più trasversali man mano che si sale nella scala gerarchica". E ha indicato nel





networking una modalità e uno strumento imprescindibili per la crescita culturale e professionale tanto del singolo manager quanto dell'impresa di cui egli fa parte.

Bonzio ha raccontato una serie di storie di italiani, più o meno "famosi", accomunati dalla capacità di "andare fuori dagli schemi" - che significa anche lasciare il proprio Paese per gli Stati Uniti d'America - e di generare così un'innovazione (nei campi della finanza, della medicina, dell'ICT, ecc.) che ha cambiato in meglio non solo la loro esistenza individuale ma la vita di miliardi di persone.

Pur da prospettive diverse, il messaggio emerso dall'incontro è univoco: l'Italia (e gli italiani) è sempre stata straordinariamente ricca di cultura, di capacità, di talento, di voglia di fare e di intraprendere. E dunque di innovare. Occorre ripartire da qui, da questo essere "hungry and foolish" - per riprendere la famosa frase di Steve Jobs - per ridare una prospettiva di rinascita a un Paese da troppo tempo in difficoltà. I manager, e fra questi i giovani (a non soltanto loro) iscritti a Federmanager Roma, grazie anche alle straordinarie opportunità offerte dalla società dell'informazione (e dalla rete), sono chiamati a dare il proprio contributo. Del quale - oggi più che mai - c'è estremo bisogno.

A seguire, pubblichiamo le impressioni sulla giornata raccolte dai due relatori, Castelvechi e Bonzio, e - sotto forma d'intervista - da uno dei partecipanti, Fabio Massimo Visconti, dirigente di Acea spa.

CASTELVECCHI: FEDERMANAGER È DI CHI LA FA, PARTECIPA E PROPONE

Un incontro con giovani manager è sempre occasione preziosa. Il formatore si chiede: cosa pensano? Come stanno affrontando questa fase della vita italiana, in cui le vecchie generazioni stentano a dare un senso alla vita pubblica, ma nel contempo bloccano l'ascesa di nuovi protagonisti e nuovi leader? La mattinata che insieme a Federmanager Roma abbiamo trascorso con un folto gruppo di donne e uomini dirigenti d'impresa aveva un tema sfidante: parla-

re di come il network delle esperienze, delle risorse, delle competenze possa diventare un volano di crescita, una guida e un terreno d'incontro.

E la risposta, o meglio le risposte non hanno tardato a farsi sentire. Con i partecipanti abbiamo affrontato un vero e proprio "brainstorming" guidato, per provare a dare un senso alla parola stessa: Networking. Che cos'è? È una risorsa di comodo, un "portafoglio" di contatti da sfruttare al bisogno? È un semplice registro in cui custodiamo qualche centinaio di biglietti da visita, di colleghi incontrati sul lavoro o ai convegni? Niente affatto: si fa rete per crescere, per capire e per affermare la presenza di un mestiere, quello di manager, che è ancora tra i più definiti e tra i meno capiti in Italia. Si fa rete per conoscere non solo e non tanto persone che fanno il nostro stesso identico mestiere, ma per aprirci a conoscenze ed esperienze diverse. E si fa rete perché da soli non si progredisce in carriera e non si apprende nulla di nuovo.

Quali sono allora le indicazioni? Dalla vivace platea sono arrivati almeno tre messaggi preziosi:

- 1. non basta un buon profilo LinkedIn o un buon CV, ma ci vuole un impegno attivo per il dialogo se si vuole diventare visibili;*
- 2. bisogna lavorare "per sé" ma anche "per gli altri", non episodicamente ma con continuità e passione: in ogni network vige la regola che "più diamo più riceviamo";*
- 3. forse il più importante: Federmanager è di chi la fa, di chi partecipa e propone idee concrete. Un'associazione non è un semplice (per quanto prezioso) contenitore di rappresentanza, ma un terreno privilegiato per quel rinnovamento generazionale di classe dirigente che tutti vogliamo.*

BONZIO: ESSERE "ITALIANI DI FRONTIERA". IN PATRIA

Sono solo i bambini a farsi incantare dalle storie? Forse no. O forse dovremmo tutti coltivare "il bambino in noi"



ascoltando le storie per farsi incantare. Che non c'entra nulla col restare imbambolati e passivi. Anzi. Le storie servono per ispirare, spingere all'azione e credere che si possa migliorare il mondo circostante, a volte seguendo sogni impossibili, sulla scia dell'esempio di tanti che prima di noi ci hanno lasciato un mondo migliore proprio perché hanno creduto di poter realizzare un sogno.

Così, ritrovarmi a raccontare le storie di Italiani di Frontiera in un parco giochi, in un ambiente capace di combinare professionalità e atmosfera familiare, davanti a tanti dirigenti di prim'ordine circondati dalle loro famiglie, con gli amici di Federmanager Roma nel parco divertimenti a Valmontone, in un castello con draghi che ornavano le volte... beh, non potevo sperare di più.

Italiani di Frontiera è un percorso di storytelling dal West al Web che punta a "dare la scossa", con una narrazione che deve spiazzare, più che informare. Prima di tutto incuriosire, poi ispirare. Con un evidente risvolto ludico: mi diverto un sacco, sono il primo a incuriosirsi e restare spiazzato davanti alle straordinarie persone, "Italiani di Frontiera in patria", che questo percorso mi fa incrociare. È successo anche con voi quel sabato: quanti nuovi amici conosciuti dopo la mia presentazione, quante storie di talento che aspettano di essere raccontate, talento spesso mortificato: la ricercatrice che con studi di prim'ordine a livello internazionale nel campo dell'educazione fatica a veder riconosciuto il proprio merito qui, il giovane manager emarginato e mobbizzato per fare spazio ai soliti "amici degli amici"... Federmanager sa aggregare professionisti di prim'ordine; dare continuità a questo "spirito di squadra" è la sfida da vincere. E magari Italiani di Frontiera vi sarà di nuovo utile. Perché le storie servono ad ispirare ma soprattutto ad aggregare. Un grazie a Stefano Colarieti ed Elena Vicini di Consenso, che hanno propiziato questo incontro con voi. A Nicola Tosto che ha creduto in IdF. E a tutti voi di Federmanager Roma, che mi avete portato fortuna... visto che il giorno dopo, a Venezia, come autore di IdF sono stato premiato dalla mia ex Università col titolo di Cafoscarino dell'Anno.

Ah, questo è il link <http://tinyurl.com/mm5ddh8> per chi volesse approfondire e ritrovare storie, idee e personaggi della presentazione IdF.



VISCONTI: PROSSIMO TEMA, LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE RELAZIONALI

Aveva mai partecipato prima ad eventi di questo genere?

È stata la prima volta ed ho trovato la proposta decisamente innovativa.

Che cosa l'ha più colpita della giornata? Il contenuto? Il format? Entrambi?

Mi ha colpito molto favorevolmente l'idea di un evento costruito pensando ai giovani manager come donne e uomini che hanno sì costante necessità di aggiornarsi e di arricchire il proprio network, ma che lo fanno tenendo al centro dei pensieri la famiglia. Quindi, dovendo scegliere, dico il format.

Ritiene che si sia trattato di un utile momento di aggiornamento professionale?

Ogni incontro di questo tipo ha una doppia valenza: di stimolo alla riflessione su come continuare a crescere nel nostro "modo di essere manager", di opportunità d'incontro e confronto con colleghi inseriti in altre realtà professionali.

Quali sono i principali messaggi che ha riportato a casa e che intende, o ha già cominciato ad applicare al suo lavoro?

Quello che ho portato a casa è l'ulteriore conferma di quanto sia importante la giusta considerazione delle persone che abbiamo intorno, il confronto umile e sincero ed una buona dose di passione, il vero carburante per ottenere risultati importanti.

Relativamente alla nostra Organizzazione, anche alla luce dell'evento di Valmontone, qual è oggi la sua percezione del ruolo di Federmanager Roma?

Conoscevo poco di Federmanager, ma oggi sono molto più attento alle iniziative che propone.

È disposto a dare un contributo più attivo - così com'è stato chiesto - alla vita e alle attività della nostra Organizzazione?

Sicuramente sì. Mi sono già attivato in tal senso.

Ritiene che esperienze come quella di Valmontone vadano ripetute?

Viste le adesioni all'iniziativa ed i feedback assolutamente positivi che ha ricevuto, sarebbe un vero peccato non continuare su questa strada.

Con quali modalità e su quali argomenti?

L'idea del coinvolgimento familiare è stata vincente, quindi propongo di ripeterla magari alternandola ad occasioni d'incontro e confronto più tradizionali. Gli argomenti a mio avviso di maggior interesse sono quelli inerenti allo sviluppo di competenze relazionali. Il ruolo del manager infatti, chiamato a conseguire risultati sempre più sfidanti, richiede sempre più abilità nel coinvolgere, infondere fiducia e stimolare passione e comunione d'intenti fra le persone con cui si trova ad operare.

EVENTI

Giornata mondiale della Qualità 2013

di Sergio Bini

Il 14 novembre in via Ravenna si è tenuto il convegno, organizzato da Federmanager Roma con l'Associazione Italiana Cultura per la Qualità centro-insulare AICQ-ci, per celebrare la "giornata mondiale della Qualità 2013"; iniziativa inserita nel più ampio programma europeo coordinato dall'European Organization for Quality - EOQ all'insegna del tema "Made in Quality - Made for Success".

L'incontro - aperto con il saluto del presidente di Federmanager Roma Nicola Tosto - è stato interamente dedicato all'illustrazione degli aspetti fondamentali dei tre principali paradigmi gestionali (per la Qualità) delle organizzazioni: efficacia, efficienza ed eccellenza. Autorevoli relatori, di primaria importanza nel settore, hanno sottolineato come l'applicazione corretta, coinvolgente e progressiva dei tre "modelli" potrebbe favorire concretamente la ripresa della competitività dell'intero Sistema Paese; essi, infatti, assicurano un cambiamento culturale delle persone coinvolte e favoriscono quindi un percorso solido e continuo finalizzato sia al miglioramento delle performance gestionali delle organizzazioni sia al coinvolgimento proattivo/competenziale delle persone sensibilizzate, a partire dai dirigenti.

I tre interventi sono stati:

- "La gestione per l'efficacia e lo standard ISO 9001", dell'ing. Sergio Bini, presidente AICQ-ci, vicepresidente nazionale di AICQ e direttore della rivista "Qualità";
- "La gestione per l'efficienza e lo standard ISO 9004", dell'ing. Marco Gentilini, past president di AICQ-ci e presidente di Nova Consulting;
- "La gestione per l'eccellenza e il modello EFQM", del prof. Massimo Tronci, ordinario nella Facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" e consigliere delegato dell'Associazione Premio Qualità Italia presso Confindustria.

Al termine dell'incontro si è sviluppato un avvincente, interessante e proficuo dibattito fra i numerosi partecipanti ed i relatori, focalizzato sul ruolo dei dirigenti nella diffusione della cultura per la Qualità, protrattosi ben oltre il termine previsto nel programma.

Questo rinnovato interesse per gli aspetti gestionali della Qualità e dei sistemi di gestione (promossi in quasi 60 anni di vita dell'AICQ) ha portato alla proposta, ben accolta dai presenti, di attivare un "Club della Qualità Federmanager Roma" in partnership con AICQ-ci. A tal fine il presidente Bini ha messo a disposizione la propria mail



(sergiobini-presidente@aicqci.it) per poter raccogliere le adesioni dei colleghi.

Iniziative come quella svoltasi in via Ravenna sono coerenti con lo spirito dei padri fondatori di AICQ e con l'attività che gli attuali soci - professionisti, studiosi, esperti, imprese, Istituzioni e organizzazioni di varia natura - continuano a portare avanti (pur con le difficoltà del momento), volta a diffondere principi, regole, tecniche, strumenti, metodologie, standard, soluzioni innovative e "casi esemplari". Oggi che la crisi mondiale morde in maniera durissima la realtà quotidiana e incide pesantemente sul presente e sul futuro del Paese, diventa indispensabile conoscere, assimilare ed applicare le regole della Qualità, dei sistemi di gestione e dei modelli internazionali per l'eccellenza. Per maggiori informazioni in merito, si rimanda al sito www.aicqci.it.

Il D.Lgs. 231 tra luci ed ombre

di Paolo Parrilla

“Il D.Lgs. 231: luci ed ombre”: questo il titolo del workshop tenutosi il 19 novembre scorso per iniziativa di Assidifer e Federmanager Roma e incentrato sui problemi applicativi concreti, derivanti da un corpus normativo imperniato sul Decreto Legislativo 231 del 2001, che i dirigenti sono chiamati ad affrontare nel lavoro quotidiano.

Il D.Lgs. 231/2001 - ricordiamo - ha introdotto nell'ordinamento italiano la responsabilità amministrativa per società, enti e organizzazioni, con o senza personalità giuridica, prevedendo per la prima volta la responsabilità delle aziende per reati posti in essere da amministratori, dirigenti e/o dipendenti nell'interesse o a vantaggio dell'azienda stessa.



Lunga, e in continuo aggiornamento/ampliamento, è la lista dei reati sanzionati dalla norma: fra i più significativi, quelli ai danni della sicurezza dei lavoratori, dell'ambiente, societari (false comunicazioni sociali, indebita restituzione, conferimenti) e verso la Pubblica Amministrazione (truffa e corruzione). E pesanti (in più applicabili anche in via cautelare) sono le

sanzioni previste per chi li commetta: da quelle pecuniarie, calcolate con il sistema delle quote (da 25 mila a 1,5 milioni di euro), a quelle interdittive all'esercizio dell'attività (nonché esclusione di agevolazioni, finanziamenti, contributi, ecc.); dalla confisca del profitto o del prezzo del reato ai danni alla reputazione e immagine (le sentenze di condanna sono pubbliche).

Nel corso del workshop - introdotto dal presidente di Federmanager Roma Nicola Tosto e dal segretario generale di Assidifer Paolo Parrilla - è stato sottolineato come la legge in vigore crei un conflitto potenziale fra l'attività svolta dal dirigente nell'interesse dell'azienda e la responsabilità dell'azienda stessa in quanto soggetto giuridico. Ad aggravare la situazione si è aggiunta l'estensione delle norme della 231 - e quindi della responsabilità dell'azienda nel suo complesso - all'omicidio colposo e alle lesioni gravi e gravissime connesse alla violazione della legislazione per la prevenzione degli infortuni sul lavoro.

Nell'ottica di chiarire alcuni aspetti applicativi della normativa è intervenuto l'avv. Giorgio Calesella, presidente dell'OdV di Fonservizi, che ha trattato i seguenti argomenti: le responsabilità amministrative; condizioni di punibilità; reati presupposti; il sistema formativo; i modelli e le funzioni enunciate; la relazione tra D.Lgs. 231 e l'art. 30 D.Lgs. 81/08; applicazioni pratiche e costituite; la responsabilità degli apicali.

A seguire, la testimonianza di Pietro Matriciani, responsabile SO Pianificazione, Metodologie e Compliance Auditing di Ferrovie Italiane dello Stato, un'azienda particolarmente esposta, per la tipicità della propria attività, in materia di infortuni sul lavoro. Tema dell'intervento, la relazione tra il D.Lgs. 231 e il D.Lgs. n. 121/2011, che ha introdotto i reati ambientali fra quelli oggetto della responsabilità amministrativa.

La conclusione emersa dall'incontro è che le aziende - ma anche i dirigenti - possono proteggersi contro questo ulte-

riore rischio attraverso l'istituzione e il puntuale rispetto di efficaci modelli di procedura.

Arriva il Manager di Rete di Imprese

di Ettore Cambise

Il 25 novembre presso la Sala Verde di via Ravenna si è tenuto il seminario "Nuove Professioni: arriva il Manager di Rete di Imprese", organizzato da Federmanager Roma nell'ambito delle iniziative intraprese dalla Federazione per ampliare le possibilità di impiego dei propri iscritti, e segnatamente quella della Certificazione delle Competenze Manageriali, tra le cui tipologie stanno prendendo sempre maggiore rilevanza quelle del Manager di Rete di Imprese.

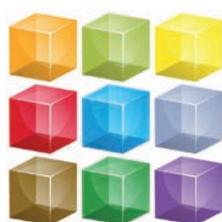
Dopo l'introduzione del Presidente di Federmanager Roma, Nicola Tosto, hanno preso la parola Monica Franco, vicepresidente e cofondatrice di Assoretipmi (associazione nazionale senza fini di lucro con l'obiettivo di creare opportunità di sviluppo e aggregazione sia per le imprese sia per i professionisti che le affiancano, con preciso riferimento alle Reti di Imprese), e Claudio Cardosi, vicepresidente di Obiettivo50 (associazione indipendente senza scopo di lucro, formata da manager di alto profilo professionale attivi nel campo della consulenza direzionale).

È poi intervenuto Emilio Sassone Corsi che ha svolto la relazione centrale del seminario, dal titolo "Il ruolo e le competenze del Manager di Rete". A seguire, due manager hanno presentato la propria esperienza sul campo: Claudio Gregorio, Manager della Rete Net4home, operante nel campo dell'edilizia (claim: "Progetta e Realizza il Futuro dell'Abitare Consapevole"), e Marco Ciarletti, Manager della Rete Italiana Open Source, un network di 11 aziende italiane (claim: "L'Open Source Professionale in Italia). Al termine, un proficuo dibattito con i presenti in sala, così numerosi che alcuni sono rimasti in piedi.

La caratteristica peculiare del seminario, oltre alla sua tempestività in relazione alla crescente rilevanza del tema, è stata quella di presentare non solo un approccio "teorico" di inquadramento delle caratteristiche delle Reti di Imprese e delle competenze dei loro manager, ma anche esperienze sul campo condotte in prima persona.

L'utilità del seminario, che prelude alla futura organizzazione di almeno un corso di formazione sulla materia, è consistita nel poter misurare, in particolare per chi già si sta

occupando del tema, tanto gli aspetti positivi del Contratto di Rete di Imprese quanto - soprattutto - le difficoltà che si incontrano nella sua applicazione per il tessuto imprenditoriale ed organizzativo delle PMI italiane, molto individualiste e di dimensioni spesso molto piccole. Tale consapevolezza è il primo rilevante passo per poter affrontare tempestivamente i problemi e portarli a soluzione.



ASSORETIPMI
ASSOCIAZIONE RETI DI IMPRESE PMI

EVENTI

Fagioli Group, una lezione per le imprese (e per l'Italia)

Tutti abbiamo visto l'operazione che ha risollevato la Costa Concordia nel Mare del Giglio, con un pool di imprese di eccellenza impegnate in una collaborazione rivelatasi vincente: fra queste la Fagioli Group, specializzata nei sollevamenti e trasporti di carichi eccezionali. La cosa è ancor più interessante se si pensa che, dietro il successo di questa impresa, ci sono alcuni manager e un imprenditore aperto che hanno cambiato in pochi anni il Dna di un'azienda di trasporto container o oggetti tradizionali.

Il 6 dicembre scorso Federmanager nazionale e Federmanager Roma hanno invitato il manager protagonista di questa svolta sul piano dell'identità di Fagioli Group, il direttore generale Moreno Massetti. A lui è stato chiesto di spiegare come un'impresa tradizionale di trasporto sia divenuta capace di grandi performances come la movimentazione di ponti (quello di Calatrava sull'A1 e dell'aeroporto di Gatwick a Londra) e di altri manufatti giganteschi (Stadio olimpico di Atene, rigassificatore di Rovigo, pozzi nel Mare del Nord, ecc.). Al seminario, organizzato nell'auditorium di via Ravenna in collaborazione con Federmanager Academy, ha partecipato un folto pubblico che ha rivolto a Massetti numerose domande non solo sul versante tecnico, ma anche su quello dell'impostazione della policy delle Risorse umane in azienda.

In particolare, gli intervenuti e il presidente di Federmanager Roma Nicola Tosto, che ha coordinato la serata, hanno chiesto chiarimenti sull'entità e la tipologia delle Risorse umane di Fagioli Group (360 in Italia e oltre 800 con le va-



rie società del Gruppo, presenti worldwide), sulle politiche di assunzione e ancor più su quelle di motivazione, sulla formazione e sulle procedure per la sicurezza, sulle strategie e sul tipo di competitor. Massetti ha risposto fornendo il quadro realistico di una competizione serrata, condotta con realtà americane, olandesi e giapponesi di dimensioni molto maggiori (un problema classico, quello delle dimensioni ottimali per competere), completando quanto esposto con alcuni filmati.

Giorgio Ambrogioni, in un messaggio che ha fatto pervenire attraverso il direttore di Federmanager Academy, ha sottolineato come Fagioli sia una best practice nel dimostrare che i manager, quando trovano spazio, possono essere l'elemento per far compiere il famoso "salto quantico" a un'impresa, e per dare una sorta di lezione al Paese: la motivazione, l'apertura al cambiamento, il puntare su formazione e ricerca e su una cultura manageriale alla guida di un'impresa, l'efficienza e l'efficacia come valori e non come condizioni da subire, sono altrettanti elementi da cui ripartire. "Risollevare l'Italia" è ancora possibile, e i manager di Roma e del Lazio vogliono dare un contributo primario.

SPORTELLO FASI-ASSIDAI

Calendario annuale per la consegna delle pratiche FASI allo Sportello di Federmanager Roma (via Ravenna 14, Roma)

PERIODO	DAL	AL
TERZO TRIMESTRE 2013	1° OTTOBRE 2013	20 DICEMBRE 2013
QUARTO TRIMESTRE 2013	7 GENNAIO 2014	28 MARZO 2014
PRIMO TRIMESTRE 2014	1° APRILE 2014	27 GIUGNO 2014
SECONDO TRIMESTRE 2014	1° LUGLIO 2014	29 SETTEMBRE 2014*
TERZO TRIMESTRE 2014	1° OTTOBRE 2014	22 DICEMBRE 2014

* Lo sportello rimarrà chiuso ad agosto per la pausa estiva. Le date di chiusura e di riapertura, non ancora stabilite, saranno comunicate in tempi utili.

Innovazione

AGENDA DIGITALE, OCCASIONE DI SVILUPPO DELLO “SMART WORK”

a cura di Guelfo Tagliavini, coordinatore Commissione
Innovazione e Tecnologie

Il cosiddetto “Smart Work” rappresenta una vera occasione per lo sviluppo di economia ed efficienza in un sistema Paese che, mai come in questo momento, ne ha estremo bisogno. Questo il messaggio emerso con forza dal convegno “L’Agenda Digitale: occasione di sviluppo dello Smart Work”, tenutosi a Roma, il 28 novembre scorso, presso l’aula “Guglielmo Marconi” della sede del Consiglio Nazionale delle Ricerche, organizzato dalla Commissione Innovazione e Tecnologie di Federmanager Roma in collaborazione con l’Università di Roma “Tor Vergata” e Unindustria, con la partecipazione del “Corriere delle Comunicazioni”.

Vista l’importanza dell’argomento nonché della platea dei partecipanti (fra gli altri, il vicepresidente del Senato Linda Lanzillotta), ci riserviamo di tornare sul tema nel prossimo numero di “Professione Dirigente”. Di seguito pubblichiamo:

1. ampi stralci di un documento preparato per l’occasione dalla Commissione Innovazione e Tecnologie di Federmanager Roma, che illustra il contesto in cui si inserisce l’impegno - ormai pluriennale - della nostra Organizzazione e - soprattutto - le grandi opportunità derivanti alle aziende pubbliche e private dall’applicazione dell’ICT, in particolare dalla promozione della modalità del telelavoro;
2. la testimonianza della Provincia Autonoma di Trento, che ha avviato un innovativo progetto di implementazione del telelavoro denominato “TelPAT”, presentato nel corso del convegno.



*Il Vice Presidente del Senato Linda Lanzillotta.
Nella pagina seguente, in basso, un momento
del convegno “L’Agenda Digitale: occasione
di sviluppo dello Smart Work”, tenutosi a Roma
il 28 novembre presso l’aula “Guglielmo Marconi”
della sede del CNR*

SFRUTTARE LE OPPORTUNITÀ OFFERTE DALL'ICT

Le dinamiche della società moderna impongono il rapido abbandono dei modelli organizzativi inefficaci e la creazione di condizioni in azienda che permettano di conformarsi rapidamente alle nuove opportunità di business. Ciò è chiaramente ancor più vero nei periodi di difficoltà economica come quello che stiamo attraversando. In questo panorama, le aziende del settore pubblico non sono affatto immuni dalla necessità di adeguare i propri schemi produttivi: come in un contesto competitivo, infatti, devono recuperare efficienza anche attraverso la valorizzazione del talento delle persone, la gratificazione, l'autonomia e la flessibilità.

I processi aziendali devono sfruttare al massimo le opportunità offerte dalle ICT: esse costituiscono indubbiamente il cardine naturale di questo cambiamento. La disponibilità e l'enorme diffusione di queste tecnologie creano le condizioni ideali per proporre forte rinnovamento a costi bassi, che oltretutto si recuperano rapidamente con la maggiore efficienza e con i risparmi possibili.

Le opportunità dell'ICT per le aziende pubbliche e private sono attualmente riconducibili a: Social Network; Unified Communication & Collaboration; Mobile Work; Cloud Computing; telelavoro. Tutti rientranti nelle cosiddette soluzioni di "Smart Work". Fra queste opportunità, il telelavoro è una delle più promettenti in termini di benefici tanto

per il lavoratore quanto per l'azienda. Ma è anche la più sfidante, perché implica i maggiori cambiamenti a livello sia infrastrutturale sia di processo.

TELELAVORO, UNA SFIDA DA VINCERE

Le esperienze all'estero, ove si riscontrano alti livelli di adozione di telelavoro (media europea del 7% rispetto all'1,5% dell'Italia), indicano che le attività adatte sono quelle a carattere intellettuale, con risultati di qualità misurabili secondo criteri ben definiti. I vantaggi connessi alla diffusione del telelavoro sono oramai un dato acquisito: miglioramento della qualità della vita lavorativa (riduzione dello stress, possibilità di gestirsi autonomamente); maggiore equilibrio tra lavoro, vita privata e famiglia; riduzione degli spostamenti quotidiani che si riflettono positivamente sull'ambiente; una maggiore qualità delle prestazioni.

Molti dei vantaggi del telelavoro si riflettono anche nel sociale: diminuzione del traffico, superamento dei limiti legati ai trasporti ed ai costi degli stessi, riduzione degli impatti ambientali, diminuzione degli incidenti e dello stress dovuti agli spostamenti quotidiani. Vantaggi anche per le aziende: la distribuzione ottimale del tempo tra esigenze lavorative e personali; la possibilità di non perdere ore lavorative in situazioni particolari (scioperi dei trasporti, condizioni meteorologiche avverse, ecc.); migliore risposta alle urgenze in fasce orarie normalmente dedicate agli spostamenti; risparmi di spazi e dei costi da essi derivanti; riduzione e/o



eliminazione dei costi di gestione di patrimoni immobiliari destinati ad uso uffici.

Ovviamente vanno esaminate le possibili esigenze pratiche legate all'introduzione del telelavoro in un contesto aziendale, quali la misurazione di dati oggettivi su produttività e cost saving, la sicurezza relativa alla gestione dei dati sensibili, senza dimenticare i riflessi sul lavoratore (senso di isolamento, paura per la propria carriera, ecc.).

Al fine di promuovere il telelavoro come soluzione "Smart Work", attraverso sia la diffusione della sua conoscenza sia l'individuazione delle barriere che ancora ne ostacolano l'introduzione, nel 2011 è nato un tavolo di confronto con la firma di un protocollo d'intesa al quale hanno aderito Federmanager Roma, l'Università di Tor Vergata e Unindustria, finalizzato alla realizzazione di attività di analisi e studio con lo scopo, tra gli altri, di creare un Centro di competenze aperto a tutti coloro che intendano confrontarsi sulle tematiche relative all'uso delle più moderne tecnologie dell'ICT.

L'INNOVAZIONE CHE ARRIVA DA TRENTO



Il progetto TelePAT prevede la diminuzione dei costi d'esercizio per il datore di lavoro, un contributo alla riduzione dell'inquinamento, la valorizzazione del territorio e delle comunità, la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. Questi, in sintesi, i motivi principali che hanno spinto la Giunta della Provincia Autonoma di Trento a promuovere, nell'ottobre 2011, il progetto TelePAT che, a regime, costituisce una risposta di eccellenza alla "spending review".

Inoltre il progetto rappresenta una buona misura di "age management", volta cioè a rendere la vita lavorativa più lunga, sana e produttiva, e sta portando al radicamento di una nuova cultura organizzativa, da quella della "presenza" a quella del "risultato" e dalla comunicazione verticale a quella orizzontale, con la possibilità di lavorare su più sedi e il miglioramento delle conoscenze informatiche.

Il progetto si articola in tre tipi di telelavoro:

- telelavoro mobile o flexplace;
- telelavoro domiciliare;
- telelavoro da telecentro.

Complessivamente sono state sperimentate e implemen-

tate, per fasi successive, circa 200 postazioni complessive di telelavoro diffuse in maniera capillare in tutto il territorio provinciale. Ciò implica che siano coinvolti nel progetto un numero di dipendenti pari al 6,7% del totale del personale potenzialmente interessato. Ovviamente sono state escluse le categorie che svolgono un lavoro non telelavorabile: forestali, vigili del fuoco, cantonieri, ecc. Ciò nonostante, la percentuale di telelavoratori è ben al di sopra della media italiana.

UN'AUTENTICA RIVOLUZIONE ORGANIZZATIVA E CULTURALE

Sono molte le Amministrazioni pubbliche che hanno avviato postazioni di telelavoro, fra cui l'Inail e l'Inps, ma nessuna ad oggi ha attuato un modello organizzativo innovativo come quello sotteso al progetto TelePAT. All'Inail, per esempio, il telelavoro è molto diffuso, ma solo per ragioni personali, e dura al massimo un anno.

Finora il modello di lavoro tipico nella PA rimane caratterizzato dalla localizzazione centralizzata degli impianti e dei luoghi di lavoro, dalla centralità del tempo di lavoro rispetto agli altri tempi della vita, dalla presenza come base del sistema di controllo. Con l'introduzione massiccia del telelavoro si ritorna dal centro alla periferia e si introduce un modello caratterizzato dall'autonomia degli individui nella gestione ed organizzazione dei propri compiti e dal passaggio a nuovi sistemi di controllo fondati sui risultati. Ciò comporta da parte dei responsabili un grande sforzo organizzativo di analisi delle attività e della loro telelavorabilità, e di introduzione di nuovi sistemi di coordinamento e controllo del personale diversi dalla supervisione gerarchica "a vista".

Pertanto è evidente che questo processo di cambiamento vada accompagnato dalla costruzione di una nuova cultura e nuove competenze per il management. E anche i telelavoratori vanno seguiti, per aiutarli ad auto-organizzarsi e a gestirsi i propri obiettivi. A questo scopo, la Provincia di Trento ha organizzato corsi di formazione per i dipendenti e i responsabili.

Altro elemento di forza del progetto è lo sviluppo del programma "e-works". Partendo dalla constatazione che uno dei punti di attenzione del telelavoro è la possibilità di isolamento del telelavoratore, "e-works" favorisce la comunicazione e i contatti con i colleghi e superiori via chat, tramite fonia VoiP e videoconferenze. In questo modo è possibile, tra l'altro, rispondere alle telefonate che arrivano sul telefono fisso dell'ufficio utilizzando il softphone presente sul pc portatile.

L'introduzione massiccia della modalità di telelavoro rappresenta per le Pubbliche Amministrazioni una sfida, perché stravolge la cultura organizzativa del settore pubblico, fatta di timbratura del cartellino, presenza, contatto diretto, lavoro per adempimenti, e introduce una cultura orientata al risultato, alla responsabilizzazione e al miglioramento della produttività.



LE ANTICIPAZIONI DEL PREVINDAI

LE ANTICIPAZIONI DEL PREVINDAI

Prosegono gli approfondimenti in materia di prestazioni di previdenza complementare. Nello scorso numero sono state trattate le prestazioni pensionistiche e i riscatti prima del pensionamento. Come allora accennato, i fondi pensione erogano, per disposizione di legge, anche delle anticipazioni della prestazione collegate ad eventi particolari quali spese mediche eccezionali e, con limitazioni temporali e di importo, per acquisto o ristrutturazione della prima casa da parte dell'iscritto o dei suoi figli. Sono ammesse, sempre con specifiche condizioni temporali, anticipazioni immotivate limitate al 30% della posizione.

Il ricorso alle anticipazioni dovrebbe essere eccezionale in quanto, riducendo anche sensibilmente la posizione accumulata, svincola di fatto l'obiettivo primario della previdenza complementare che è quello di erogare trattamenti integrativi della previdenza di base.

In un periodo di prolungata congiuntura economica negativa quale l'attuale, il ricorso alle anticipazioni può registrare degli incrementi, giustificati da necessità contingenti, ed è senz'altro da preferire al riscatto della posizione.

In tale contesto è utile ricordare che la normativa prevede la possibilità di reintegrare le somme prelevate anticipatamente dalla posizione (facoltà non ammessa per il riscatto parziale ed ancor meno per il totale), consentendo la ricostituzione del proprio zainetto previdenziale e, nei casi in cui l'anticipazione abbia riguardato una posizione maturata dal 2007, anche il beneficio di un credito di imposta. Per approfondire i requisiti, le tipologie e modalità di richiesta delle diverse anticipazioni percepibili, riportiamo di seguito il Documento per la regolamentazione delle anticipazioni agli iscritti approvato dal Consiglio di Amministrazione del Previdai.

Posta la complessità della materia si rimanda comunque al sito internet www.previdai.it; in particolare, si suggerisce di consultare l'apposito Documento sul regime fiscale.



Il Presidente del Previdai Vittorio Betteghella

DOCUMENTO PER LA REGOLAMENTAZIONE DELLE ANTICIPAZIONI AGLI ISCRITTI

**Approvato dal Consiglio di Amministrazione
nella seduta del 1° febbraio 2013**

PREMESSA	24
ART. 1 - TITOLARI DEL DIRITTO	24
ART. 2 - IMPORTO DELL'ANTICIPAZIONE	24
ART. 3 - CAUSALI	25
<i>A) Spese sanitarie</i>	25
<i>B) Acquisto della prima casa di abitazione</i>	25
<i>C) Interventi relativi alla prima casa di abitazione</i>	25
<i>C.1) manutenzione ordinaria</i>	25
<i>C.2) manutenzione straordinaria</i>	25
<i>C.3) restauro e risanamento conservativo</i>	25
<i>C.4) ristrutturazione edilizia</i>	25
<i>D) Ulteriori esigenze dell'iscritto</i>	26
ART. 4 - DOCUMENTAZIONE DA PRODURRE	26
<i>a) Per le spese sanitarie</i>	26
<i>b) Per acquisto della prima casa di abitazione</i>	26
<i>c) Interventi di ristrutturazione, restauro e manutenzione relativi alla prima casa di abitazione</i>	27
<i>d) Spese per ulteriori esigenze dell'iscritto</i>	28
ART. 5 - FACOLTÀ DI REINTEGRO	28
ART. 6 - OBBLIGO DI RESTITUZIONE	28
ART. 7 - DECORRENZA DEL REGOLAMENTO	28

ANTICIPAZIONI AGLI ISCRITTI

PREMESSA

In applicazione di quanto disposto dall'art. 11, commi 7, 8 e 9 del D. Lgs. 5 dicembre 2005, n. 252 (appresso: *Decreto*), dallo Statuto del Previdai Fondo pensione (appresso: *Fondo*), nonché dalla delibera assunta in materia dal Consiglio di amministrazione del Fondo in data 1° febbraio 2013, l'iscritto può richiedere una anticipazione secondo i limiti, le causali e le modalità di seguito indicate.

ART. 1 - TITOLARI DEL DIRITTO

1. Titolare del diritto a chiedere l'anticipazione è l'iscritto al *Fondo*:
 - in qualsiasi momento e cioè a prescindere dalla durata dell'iscrizione, per le spese sanitarie di cui alla lettera A) art. 3;
 - dopo almeno otto anni di iscrizione per le altre causali consentite. Ai sensi del comma 9 dell'art. 11 del *Decreto*, ai fini della determinazione dell'anzianità necessaria per la richiesta delle anticipazioni sono considerati utili tutti i periodi di partecipazione alle forme pensionistiche complementari maturati dall'iscritto per i quali lo stesso non abbia esercitato il riscatto totale della posizione individuale. Il requisito di otto anni di iscrizione non è richiesto, per il periodo dal 22/05/2012 al 21/05/2015, ai sensi del D. L. n. 174 del 10 ottobre 2012, convertito in L. n. 213 del 7 dicembre 2012, agli iscritti residenti alla data del 22 maggio 2012 nelle province di Bologna, Modena, Ferrara, Mantova, Reggio Emilia e Rovigo (appresso: *Terremotati dell'Emilia Romagna*).
2. Le richieste devono essere inoltrate direttamente al *Fondo*, Via Palermo 8, in Roma 00184 e si considerano validamente presentate purché siano corredate di tutta la documentazione prevista dal successivo art. 4. La richiesta di anticipazione deve essere inoltrata in originale tramite apposito modulo disponibile nel sito internet del *Fondo*, compilato in ogni sua parte e sottoscritto dal richiedente. Il modulo deve essere accompagnato dalla documentazione prevista dal presente Regolamento ed evidenziata sul modulo stesso.
3. Le richieste vengono esaminate dalla Direzione con il supporto degli uffici con tempestività e viene dato loro seguito entro il termine massimo di tre mesi per le spese sanitarie e di sei mesi per le altre, sempre che la documentazione a supporto della richiesta sia completa e il *Fondo* disponga delle necessarie informazioni di natura fiscale.
4. Condizione per l'accesso all'anticipazione, a parte la causale per spese sanitarie, è l'attestazione di estinzione del debito in caso di preesistenza di contratti di finanziamento mediante cessione di quote dello stipendio in favore del richiedente, assistiti da garanzia, attestazione rilasciata dalla società che abbia notificato al *Fondo* il contratto stesso, ovvero dichiarazione di assenso di detta società.

ART. 2 - IMPORTO DELL'ANTICIPAZIONE

1. L'importo dell'anticipazione è calcolato sul totale dei versamenti, comprese le quote del TFR, accreditati sino al momento della liquidazione, tenuto conto del risultato di gestione desunto dalla contabilità del *Fondo*:
 - alla data dell'ultima rilevazione annuale precedente quella di verifica della sussistenza delle condizioni di esercizio della facoltà per gli investimenti assicurativi;
 - alla data di ultima valorizzazione della quota, per gli investimenti finanziari.
2. L'importo complessivo delle anticipazioni non può superare il 75% del totale di cui sopra, tenuto conto anche di quanto già erogato per anticipazioni non reintegrate, fermi i limiti per le singole anticipazioni di cui appresso.
3. Nel caso di anticipazione su posizione frazionata in differenti comparti, l'iscritto deve indicare i comparti da cui attingere le somme.
4. Fermo restando quanto previsto dai precedenti punti, l'importo dell'anticipazione, al netto delle ritenute fiscali ed oneri di legge oltre che del costo dell'operazione fissato dal Consiglio di amministrazione ai sensi dell'art. 20 dello Statuto, concedibile per le causali di cui alle lettere da A) a C) del successivo art. 3, non può superare l'ammontare delle spese sostenute dall'interessato e documentate, come previsto dal successivo art. 4.
5. Salvo quanto previsto per le spese sanitarie all'art. 4, lettera a), le anticipazioni sono ammesse per spese sostenute anteriormente alla presentazione della richiesta:
 - non oltre i dodici mesi precedenti, nei casi di acquisto da terzi con atto notarile;
 - non oltre i dodici mesi precedenti per la ristrutturazione, la costruzione in proprio o in cooperativa, che devono risultare ancora in corso al momento della richiesta.

Le anticipazioni sono ammesse per spese non ancora sostenute in caso di acquisto da terzi preceduto da preliminare di compravendita per atto pubblico, scrittura privata autenticata ovvero registrato presso l'Agenzia delle Entrate.

ART. 3 - CAUSALI

Le causali che legittimano la richiesta di anticipazione sono esclusivamente:

Indipendentemente dall'anzianità di iscrizione

A) *Spese sanitarie (per un massimo, comprese le eventuali anticipazioni già ricevute, del 75% del totale di cui all'art. 2, punto 1).*

Per spese sanitarie sostenute in presenza di gravissime situazioni relative a sé, al coniuge ed ai figli minorenni o inabili a carico, per terapie e interventi straordinari riconosciuti dalle competenti strutture pubbliche tenuto comunque conto delle prestazioni erogate a titolo di integrazione dell'assistenza sanitaria.

Le spese possono riguardare anche figli di età superiore ai 18 anni, che frequentino corsi di studio pre-universitario (fino, al massimo, a 21 anni) oppure in regolare corso di studio universitario (fino, al massimo, a 26 anni), quando non percepiscano redditi superiori al valore fissato dalla normativa in vigore per la corresponsione degli assegni familiari.

Decorsi 8 anni dall'iscrizione

B) *Acquisto della prima casa di abitazione, incluse pertinenze se contestualmente acquistate, per sé o per i figli (per un massimo, comprese le eventuali anticipazioni già ricevute, del 75% del totale di cui all'art. 2, punto 1).*

Per "prima casa di abitazione" si intende la casa destinata a residenza o dimora abituale dell'iscritto o dei suoi figli per la quale il proprietario ha diritto alle agevolazioni previste sulle imposte indirette al momento della stipula della compravendita (p. es. imposta di registro e IVA in misura ridotta, imposta ipotecaria e catastale in misura fissa). Per acquisto si intende:

- acquisto da terzi;
- acquisto in cooperativa;
- costruzione in proprio.

L'acquisto è tale anche se avviene, per sé o per i figli, in comunione con il rispettivo coniuge¹.

C) *Interventi relativi alla prima casa di abitazione, incluse le pertinenze se contestualmente acquistate, per sé o per i figli (per un massimo, comprese le eventuali anticipazioni già ricevute, del 75% del totale di cui all'art. 2, punto 1), in conformità alle previsioni del D.P.R. 6 giugno 2001, n. 380 e salvo sue successive modifiche, che saranno automaticamente operanti anche ai fini di questo documento.*

Per "prima casa di abitazione" si considera la casa destinata a residenza o dimora abituale dell'iscritto o dei suoi figli, e comunque di loro proprietà.

C.1) manutenzione ordinaria:

opere di riparazione, rinnovamento e sostituzione delle finiture degli edifici e quelle necessarie ad integrare o mantenere in efficienza gli impianti tecnologici esistenti;

C.2) manutenzione straordinaria:

opere e modifiche necessarie per rinnovare e sostituire parti anche strutturali degli edifici, nonché per realizzare ed integrare i servizi igienico-sanitari e tecnologici, sempre che non alterino i volumi e le superfici delle singole unità immobiliari e non comportino modifiche delle destinazioni di uso;

C.3) restauro e risanamento conservativo:

interventi rivolti a conservare l'unità immobiliare e ad assicurarne la funzionalità mediante un insieme sistematico di opere che, nel rispetto degli elementi tipologici, formali e strutturali dell'unità immobiliare, ne consentano destinazioni d'uso con essi compatibili. Tali interventi comprendono il consolidamento, il ripristino e il rinnovo degli elementi costitutivi dell'unità immobiliare, l'inserimento degli elementi accessori e degli impianti richiesti dalle esigenze d'uso, l'eliminazione degli elementi estranei all'unità immobiliare stessa;

C.4) ristrutturazione edilizia:

opere rivolte a trasformare l'unità immobiliare mediante un insieme sistematico di opere che possono portare ad una unità immobiliare in tutto o in parte diversa dalla precedente. Tali interventi comprendono anche il ripristino o la sostituzione di alcuni elementi costitutivi dell'edificio in cui è situata l'unità immobiliare, la eliminazione, la modifica e l'inserimento di nuovi elementi ed impianti. Nell'ambito degli interventi di ristrutturazione edilizia sono ricompresi anche quelli consistenti nella demolizione e ricostruzione con la stessa volumetria e sagoma di quello preesistente, fatte salve le sole innovazioni necessarie per l'adeguamento alla normativa antisismica.

¹ L'anticipazione è anche concessa in tutti i casi in cui l'immobile, pur se acquistato dal coniuge non iscritto, rientri nella comunione tra i coniugi e purché il coniuge iscritto o suo figlio la adibiscano a propria prima casa di abitazione; potrà trattarsi indifferentemente di comunione convenzionale specifica (fissata dai coniugi per il singolo acquisto) o di comunione legale (per la relativa disciplina troveranno applicazione gli artt. 177 ss. cod. civ.).

D) *Ulteriori esigenze dell'iscritto per un importo non superiore al 30% del totale di cui all'art. 2, punto 1 (comprese eventuali anticipazioni già ricevute per tale causale).*

Per tale causale, non sono ammesse anticipazioni che complessivamente superino, al lordo di precedenti anticipazioni già ricevute per la stessa causale, il 30% totale di cui all'art. 2, punto 1, percentuale che quindi costituisce il limite massimo erogabile.

Successive richieste di anticipazioni per la causale di cui al comma precedente, non reintegrate, nel caso in cui la richiesta precedente abbia esaurito il limite massimo erogabile del 30%, sono ammesse solo dopo quattro anni dalla precedente richiesta stessa, fermo il limite complessivo di cui sopra.

La richiesta di anticipazione per il residuo non utilizzato o in caso di reintegro parziale di precedente anticipazione, comunque entro il limite massimo erogabile di cui al primo comma, potrà essere effettuata, per una sola volta, non prima di un anno. In tal caso, qualora anche l'importo richiesto dall'iscritto nella seconda istanza non abbia esaurito il limite massimo erogabile del 30%, la richiesta di anticipazione per il residuo non utilizzato potrà essere avanzata solo dopo quattro anni dalla data di presentazione dell'ultima richiesta.

ART. 4 - DOCUMENTAZIONE DA PRODURRE

a) *Per le spese sanitarie:*

all'atto della presentazione della richiesta:

- attestazione della struttura pubblica competente relativa alla straordinarietà della terapia e/o dell'intervento nonché di sussistenza di gravissima situazione, così come previsto dall'art. 11, comma 7, lett. a) del *Decreto*;
- preventivo di spesa redatto dall'ente o professionista sanitario che effettuerà la prestazione;
- nel caso di prestazioni riguardanti moglie e/o figli, certificato di stato di famiglia con indicazione del grado di parentela (stato di famiglia del titolare uso assegni familiari) e, se del caso, certificato di inabilità del figlio maggiorenne a carico; per i figli di età superiore ai 18 anni, oltre al documento precedente, certificato di studio nonché dichiarazione di responsabilità circa i redditi percepiti;
- documentazione delle spese sostenute (fatture o documentazione valida ai fini fiscali) da trasmettere non oltre novanta giorni dalla chiusura della pratica di rimborso a carico di forma integrativa sanitaria; in mancanza, non oltre novanta giorni dal sostenimento della spesa;
- documentazione relativa all'entità del supporto ricevuto da forma integrativa sanitaria, nonché dichiarazione di responsabilità circa l'inesistenza di ulteriori rimborsi per lo stesso titolo richiesti dall'iscritto e/o dagli altri componenti il nucleo familiare; in alternativa, dichiarazione di responsabilità che le spese sono interamente rimaste a carico non avendo formato oggetto di rimborso, neanche parziale, da parte delle entità ovvero istituti sopraccitati;

nonché, quando ne ricorra il caso:

- preventivo delle spese di viaggio del malato nonché di quelle di viaggio e soggiorno dell'eventuale accompagnatore;
- preventivo di ogni altra spesa, complementare ed essenziale, rispetto a quelle sanitarie.

Tutta la documentazione deve essere trasmessa in originale ad eccezione di quella che è stata oggetto di parziale rimborso, che può essere trasmessa in fotocopia.

b) *Per acquisto della prima casa di abitazione, incluse le pertinenze se contestualmente acquistate, per sé o per i figli:* per ognuno dei casi di seguito indicati, documentazione, proveniente dalla società finanziaria, relativa alla condizione di cui all'art. 1, comma 4.

b1) *Da terzi:*

- per i *Terremotati dell'Emilia Romagna*, certificato di residenza dell'iscritto attestante che alla data del 22 maggio 2012 il medesimo risiedeva in una delle province interessate dal sisma;
- copia autentica dell'atto notarile di acquisto;
- certificato da cui si rilevi il grado di parentela, nel caso di acquisto della casa di abitazione del figlio;
- in alternativa alla copia autentica dell'atto notarile di acquisto, atto preliminare di compravendita per atto pubblico, scrittura privata autenticata ovvero registrato presso l'Agenzia delle Entrate, con l'obbligo di restituzione dell'importo ex art. 6, comma 2 ove entro nove mesi dall'erogazione, l'interessato non produca copia autentica dell'atto notarile d'acquisto;
- se non risultante dal preliminare di compravendita, dichiarazione di responsabilità dell'iscritto recante l'indicazione che l'immobile per il quale viene avanzata la richiesta è destinato a "prima casa di abitazione" per sé o dei figli, come definita al punto B) dell'art. 3.

b2) In cooperativa:

all'atto della presentazione della richiesta:

- per i *Terremotati dell'Emilia Romagna*, certificato di residenza dell'iscritto attestante che alla data del 22 maggio 2012 il medesimo risiedeva in una delle province interessate dal sisma;
- dichiarazione di responsabilità dell'iscritto recante l'indicazione che l'immobile per il quale viene avanzata la richiesta costituirà la "prima casa di abitazione" per sé o per i propri figli;
- estratto notarile del Libro Soci della cooperativa dalla quale risulti la qualità di socio dell'iscritto o del figlio; in subordine, dichiarazione di responsabilità del legale rappresentante della cooperativa, attestante la suddetta qualità;
- copia della delibera dell'assemblea sociale con la quale è stata decisa la costruzione e il relativo finanziamento;
- copia della delibera dell'assemblea sociale o del consiglio di amministrazione della cooperativa dal quale risulti il piano dei pagamenti;
- copia della prima lettera di richiesta di pagamento da parte della cooperativa;
- copia delle ricevute di pagamento riferite alle rate già scadute nonché copia del relativo bonifico bancario;
- contratto preliminare di assegnazione o dichiarazione di responsabilità del legale rappresentante della cooperativa attestante che tale contratto non è stato ancora sottoscritto;
- certificato da cui si rilevi il grado di parentela, nel caso di acquisto in cooperativa della casa di abitazione del figlio;

dopo l'erogazione dell'anticipazione:

- entro 30 giorni da ciascun pagamento effettuato delle rate successive all'erogazione, copia della relativa ricevuta di pagamento rilasciata dalla cooperativa nonché copia del relativo bonifico bancario;
- entro 60 giorni dall'ultimo pagamento effettuato, dichiarazione di responsabilità del legale rappresentante della cooperativa che attesti che, a lavori conclusi, l'iscritto sia ancora socio della cooperativa, pena la restituzione dell'importo anticipato.

b3) Costruzione in proprio:

all'atto della presentazione della richiesta:

- per i *Terremotati dell'Emilia Romagna*, certificato di residenza dell'iscritto attestante che alla data del 22 maggio 2012 il medesimo risiedeva in una delle province interessate dal sisma;
- dichiarazione di responsabilità dell'iscritto recante l'indicazione che l'immobile per il quale viene avanzata la richiesta costituirà la "prima casa di abitazione" per sé o per i propri figli;
- titolo di proprietà del terreno;
- concessione edilizia rilasciata dal Comune;
- copia del contratto di appalto;
- certificato da cui si rilevi il grado di parentela, nel caso di costruzione in proprio della casa di abitazione del figlio;
- copia delle fatture o ricevute fiscali corredate della copia del relativo bonifico bancario riferite alle spese sostenute per la costruzione dell'immobile;
- qualora la più recente fattura prodotta sia antecedente di oltre un mese, dichiarazione di responsabilità dell'iscritto che i lavori siano ancora in corso;

dopo l'erogazione dell'anticipazione:

- dichiarazione di fine lavori presentata all'ufficio pubblico competente, unitamente al certificato di residenza, da trasmettere entro sei mesi dalla conclusione dei lavori e comunque non oltre due anni dall'erogazione dell'anticipazione ovvero dalla prima erogazione in caso di reiterazione per il medesimo titolo, pena la restituzione dell'importo anticipato.

Il tutto in conformità al D.P.R. 6 giugno 2001 n. 380 e successive modifiche.

c) *Interventi di ristrutturazione, restauro e manutenzione relativi alla prima casa di abitazione, incluse le pertinenze:*

- per i *Terremotati dell'Emilia Romagna*, certificato di residenza dell'iscritto attestante che alla data del 22 maggio 2012 il medesimo risiedeva in una delle province interessate dal sisma;
- documentazione, proveniente dalla società finanziaria, relativa alla condizione di cui all'art. 1, comma 4;
- titolo di proprietà (atto notarile di acquisto della casa);
- dati catastali identificativi dell'immobile (se non già presenti nell'atto notarile di acquisto) o, in mancanza, copia della domanda di accatastamento;
- certificato di residenza da cui si rilevi che l'immobile costituisce la residenza o dimora abituale dell'iscritto o dei suoi figli;

- certificato da cui si rilevi il grado di parentela, nel caso di ristrutturazione della prima casa di abitazione del figlio;
- copia del contratto di appalto in cui siano dettagliati gli interventi di ristrutturazione;
- copia delle ricevute ICI a partire dal 1997, se dovuta, nonché dichiarazione di responsabilità dell'iscritto che i versamenti di cui si trasmette copia includono quanto dovuto per l'immobile oggetto della richiesta di anticipazione;
- copia delle ricevute IMU a partire dal 2012, se dovuta, nonché dichiarazione di responsabilità dell'iscritto che i versamenti di cui si trasmette copia includono quanto dovuto per l'immobile oggetto della richiesta di anticipazione;
- copia della documentazione attestante la regolarità edilizia in base alla vigente legislazione anche locale: concessione edilizia ovvero autorizzazione ovvero comunicazione di inizio lavori;
- se i lavori superano l'importo di Euro 51.645,69, dichiarazione di effettuazione dei lavori sottoscritta da soggetto iscritto negli albi degli ingegneri, architetti e geometri ovvero dichiarazione di responsabilità resa da altro soggetto abilitato all'esecuzione degli stessi;
- in caso di manutenzioni e/o restauri e/o ristrutturazioni effettuati su parti comuni condominiali è necessario produrre copia della delibera assembleare attestante l'incarico per l'effettuazione dei lavori e la ripartizione milllesimale dei costi;
- copia delle fatture o ricevute fiscali corredate della copia del relativo bonifico bancario riferite alle spese per le quali si richiede l'anticipazione;
- qualora la più recente fattura prodotta sia antecedente di oltre un mese, dichiarazione di responsabilità dell'iscritto che i lavori siano ancora in corso.

Il tutto in conformità al D.P.R. 6 giugno 2001 n. 380 e successive modifiche.

d) *Spese per ulteriori esigenze dell'iscritto per un importo non superiore al 30%:*

- per i *Terremotati dell'Emilia Romagna*, certificato di residenza dell'iscritto attestante che alla data del 22 maggio 2012 il medesimo risiedeva in una delle province interessate dal sisma;
- documentazione, proveniente dalla società finanziaria, relativa alla condizione di cui all'art. 1, comma 4.

ART. 5 - FACOLTÀ DI REINTEGRO

1. Ai sensi e per gli effetti dell'art. 11, comma 8 del *Decreto* e successive modificazioni le anticipazioni possono essere reintegrate, a scelta dell'iscritto, in qualsiasi momento anche mediante contribuzioni annuali, da comunicarsi preventivamente al *Fondo*, eccedenti il limite di Euro 5.164,57. Sulle somme eccedenti predetto limite, corrispondenti alle anticipazioni reintegrate, è riconosciuto all'iscritto un credito di imposta pari all'imposta pagata al momento della fruizione dell'anticipazione, proporzionalmente riferibile all'importo erogato.
2. Le modalità di effettuazione del reintegro vengono disposte dal Consiglio di amministrazione.

ART. 6 - OBBLIGO DI RESTITUZIONE

1. A seguito di verifica da parte del *Fondo* dell'irregolarità della documentazione presentata a supporto della richiesta di anticipazione, l'iscritto, a parte le eventuali ulteriori implicazioni di ordine fiscale, dovrà procedere alla restituzione della stessa, al lordo delle ritenute operate, fiscali e non, entro e non oltre quarantacinque giorni dalla data della richiesta formale del Fondo in unica soluzione.
2. È dovuta la restituzione anche nelle ipotesi in cui dovessero verificarsi situazioni difformi da quelle preventivate e per le quali è stata comunque disposta l'erogazione di anticipo.

ART. 7 - DECORRENZA DEL REGOLAMENTO

Il presente Regolamento trova applicazione dal 1° febbraio 2013 e regola le domande presentate a partire da tale data.

Sviluppo associativo

PER UNA GRANDE FEDERMANAGER

di Mario Cardoni, Direttore Generale Federmanager

Dopo un'attenta riflessione, la Federazione ha avviato un ambizioso progetto finalizzato a costruire insieme la nuova "casa del dirigente" in cui i Colleghi, anche quelli che oggi non sono associati, si possano identificare e riconoscere

Da alcuni anni abbiamo avviato un progetto di riposizionamento di Federmanager coerente con i mutamenti del contesto economico-aziendale e con i conseguenti riflessi sul ruolo manageriale. La sfida molto ambiziosa, ma direi quasi obbligata, è quella di riuscire a far evolvere la nostra mission, con il convinto sostegno di tutti, verso un soggetto di rappresentanza sociale che si occupi attivamente non solo dei problemi dei dirigenti ma anche di quelli del Paese. Un soggetto che sappia esprimere nel modo migliore la disponibilità di una categoria, come quella dei dirigenti che ci onoriamo di rappresentare, disposta a fare la propria parte per dare concretezza ad un progetto Paese rinnovato sul piano valoriale e che consenta di guardare al futuro con fiducia.

L'ITALIA HA BISOGNO DELLA COMPETENZA MANAGERIALE

Le aziende e più in generale la società hanno bisogno di forti innesti di cultura e di competenza manageriale; bisogno che si è particolarmente acuito in questi anni di crisi prolungata. Per noi e per la nostra categoria si aprono, quindi, delle grandi opportunità che dobbiamo saper cogliere nell'interesse più generale del Paese. La velocità del cambiamento ci impone di rileggere continuamente il contesto che ci circonda e il nostro modo di fare, per verificarne la coerenza. Vogliamo essere percepiti dai dirigenti come un soggetto utile per le loro necessità e che dia loro la giusta visibilità anche valoriale.



In questi anni difficili abbiamo registrato una sostanziale tenuta del numero degli associati. E questo è certamente un dato positivo. Sta a significare che siamo sulla strada giusta e che una quota importante dei dirigenti vede in Federmanager un importante punto di riferimento. Ma non possiamo né dobbiamo accontentarci dei programmi ambiziosi che ci siamo dati. All'appello manca quella parte della categoria che il nostro Presidente federale ha coniato come "l'altra Federmanager".

Si tratta di quella componente formata dai Colleghi in servizio e in pensione che non hanno ancora trovato le giuste motivazioni o l'interesse per avvicinarsi a noi. Abbiamo svolto in questi mesi un'analisi molto accurata sulla figura del dirigente, su come questi percepisca il proprio ruolo e l'Organizzazione di rappresentanza e quali siano i riflessi sulla vita personale e familiare. Abbiamo anche pensato che, al di là della necessità di proseguire nell'azione di miglioramento delle nostre modalità di comunicazione e d'informazione, occorresse da parte dell'Associazione una maggiore proattività per cercare di avvicinare fisicamente il nostro potenziale iscritto, anziché attendere che sia lui a venire da noi.

UNA CAMPAGNA DI SVILUPPO ASSOCIATIVO CON TRE OBIETTIVI CARDINE

La consapevolezza del cambiamento che ha investito nello stesso momento la figura manageriale e l'azione di rappresentanza ci ha spinto, dopo una profonda riflessione, a

proporre un progetto di sviluppo associativo articolato su tre obiettivi cardine:

- rivisitare la nostra identità e darci un'immagine più omogenea e riconoscibile;
- riscoprire i nuovi bisogni della classe manageriale;
- ricercare e raggiungere, quindi proattivamente, potenziali nuove aree di rappresentanza.

Supportati dalla consulenza esterna della dott.ssa Catia Iori, esperta di marketing, abbiamo pensato di presentare in modo nuovo la nostra Organizzazione attraverso una campagna nazionale di marketing associativo, declinata su base regionale e impostata sull'attenzione ai linguaggi e all'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione, all'identità del brand, per far passare un messaggio coerente che dica effettivamente quello che siamo: ben di più di un sindacato di categoria! Ciò non significa affatto sminuire il nostro ruolo di rappresentanza sindacale, che rimane il *core business*, ma soltanto che occorre fare di più!

Abbiamo individuato le leve attraverso cui promuovere le tante cose che abbiamo fatto, che facciamo e che intendiamo fare al fine di incrementare le adesioni e intercettare meglio le istanze della nostra categoria, in particolar modo di quella più giovane, fidelizzare quella esistente, senza trascurare i *seniores*.

Il progetto, di respiro nazionale, ha preso le mosse da quattro regioni pilota - Piemonte, Lombardia, Toscana e Lazio - che costituiscono delle aree di test e che si sono rese disponibili a creare insieme e sperimentare un nuovo modello operativo che sarà successivamente replicabile sugli altri territori.

Il modello si focalizza sulle tre macro-aree che esprimono l'azione di Federmanager: istituzionale, sindacale e servizi. La comunicazione sarà coerente con le necessità dei diversi target che compongono la nostra base associativa. Per ciascuna macro-area dovranno essere individuate a livello regionale le giuste risorse con adeguate competenze, che saranno formate ad hoc sotto la supervisione della dott.ssa Iori.

UNA RAPPRESENTANZA DI LIVELLO PER UNA CATEGORIA ESIGENTE

In conclusione vogliamo precisare che il nostro scopo non è diventare "venditori di servizi". La nostra mission è fare rappresentanza, una rappresentanza di alto livello rivolta a una categoria esigente, con l'ambizione di riuscire a progettare la nuova "casa del dirigente" in cui i Colleghi, anche quelli che oggi non sono associati, si possano identificare e riconoscere.

Per una nuova Federmanager

di Catia Iori, senior consultant Federmanager



Quattro regioni pilota (Piemonte, Toscana, Lazio, Lombardia) sono il take off dell'ambizioso progetto di riposizionamento di brand avviato su Federmanager per dare le ali alla sua legittima esigenza di crescita strutturale e di Corporate Reputation che la porti in breve ad acquisire lo status di riconosciuto

soggetto di rappresentanza sociale. Perché ciò avvenga si deve essere percepiti come tali dagli stakeholders di riferimento e credere fortemente di essere o di poter diventare a pieno diritto un soggetto di rappresentanza sociale chiamato a rispondere alle sfide economiche di oggi.

Non è possibile che la vasta cultura di impresa che ha alimentato la ricchezza dell'Italia e l'ampia presenza di manager non si mobiliti per ridare slancio a un'economia asfittica e ripiegata su se stessa. Se solo i manager si mobilitassero, se solo smettessero di stare un passo indietro e si buttassero a capofitto, forti della propria autonomia decisionale e capacità di giudizio, a proporre innovazione, selezione di nuovi quadri, progetti di sviluppo, la storia sarebbe sicuramente diversa.

UNITI, RICONOSCIBILI, IN SINTONIA CON IL PAESE

Ma per contare occorre avere peso. Per incidere occorre essere uniti, riconoscibili, trasversalmente disegnati. Bisogna stare "dentro" al recinto decisionale per riuscire ad acquisire autorevolezza e leadership. Entrare nel quadrato esige tuttavia uno sforzo di identificazione personale, una chiamata collettiva che profili un'identità unitaria e forte.

Se si è divisi, assenti o insignificanti, non si conta. Se si è invece in sintonia col proprio mandato, anche territoriale, si è manager a tutti gli effetti, non solo in cerca di tutele come soggetti bisognosi, ma attori protagonisti della propria storia, assertivamente impegnati a lanciare nuove sfide e ad accogliere opportunità di cambiamento.

Se non si cresce si muore. È la legge della natura, dell'evoluzione biologica. Se Federmanager, grazie e attraverso i suoi stessi rappresentanti, non lambisce le imprese portando il proprio nuovo assetto di innovazione, non alimenta il suo stesso futuro.

Ecco perché dal Piemonte, dalla Lombardia, dalla Toscana e dal Lazio si parte per fare una nuova Federmanager che comunichi se stessa attraverso una rete stretta di collaboratori individuati come i veri interlocutori di ogni bisogno aziendale. Per dire che ci siamo, che vogliamo esserci sempre più pressantemente con un ampio ventaglio di servizi e di programmi formativi simili a quelli dei Paesi d'Oltreoceano,

in cui il giovane manager nutre la propria crescita personale sia come professionista sia come persona.

Questo comporta che tutti sappiano parlare di Federmanager, chi ci lavora da anni e chi si avvicina quasi per caso, magari - come spesso accade - senza associare il valore storico dell'associazione con il FASI o con le tutele sanitarie o previdenziali.

Oggi, per "vendere", nessun bottegaio aspetta all'interno che la clientela affolli il suo negozio, ma si fa egli stesso propinatore dell'utilità buona della sua merce allestendo una vetrina che colpisca l'attenzione del passante, offrendo di tanto in tanto qualche assaggio del suo prodotto, invitando a porte aperte il potenziale acquirente, come se si dovesse semplicemente informare e non vendere a tutti i costi. Tutti desideriamo che ciascun manager si renda conto di quanto importante sia avvicinarsi a Federmanager e contaminare il suo ambiente di nuovi quanto allettanti motivi di connessione.

UNA FEDERMANAGER "TAYLOR MADE"

Il progetto del marketing associativo prevede una prima fase di definizione interna di un elenco di potenziali aziende, che per ragioni personali conosciamo meglio, per cercare di "provare" un collaudato sistema di presentazione dei plus competitivi dell'essere Federmanager. La cassetta degli attrezzi, o meglio il catalogo Federmanager, sta per essere diffusa dalla stessa Federazione, per garantire uniformità di vedute e omogeneità di significati. Fatte salve infatti le peculiarità territoriali, una dev'essere la mission,

una la vision, uno soltanto l'organo informativo che si fa portatore delle istanze di tutte le regioni.

Comunicare con efficacia vuol dire proprio questo: sottrarsi ai messaggi discontinui e dichiarare la propria sostanziale unitarietà, anche a costo di perdere una visione parziale, ancorata ai campanili cittadini. In tempi di globalizzazione pervasiva è meglio fare massa critica su ciò che si condivide e ci unisce piuttosto che correre il rischio, neppure troppo remoto, di disperdersi e parcellizzarsi in entità minuscole e insignificanti.

In un disegno di lungimiranza si può allora far sì che la città capoluogo, forte di maggiori consensi, alimenti la linfa vitale delle città più piccole, costruendo un gruppo di esperti "rappresentanti" del "prodotto/servizio" Federmanager con le sue attenzioni ai giovani, le sue peculiarità per le donne, le tutele per i manager oggi alle prese con il proprio ricollocamento, i progetti per quelli in pensione.

Per ogni target è stato individuato il pacchetto di vantaggi competitivi più corretti e rispondenti alle esigenze di ciascuno, al fine di alimentare un circuito virtuoso tra proposta associativa e futuro associato.

L'obiettivo è dunque quello di una Federmanager meno ideologica e più "taylor made", fortemente personalizzata, così come individuali sono le istanze che ogni giorno provengono da ciascuno di noi manager di inizio carriera, mamme sempre in bilico nella conciliazione tra vita e lavoro, dirigenti alle prese con i tagli aziendali, e così via. Ognuno ha i propri problemi, ciascuno porta una domanda diversa ed è a loro, presi uno a uno, che la nuova Federmanager intende dare risposte diverse e pertinenti a ogni potenziale futuro aderente.



Libertà di pensiero

BANCA D'ITALIA: UNO STERILE IMMOBILIZZO E TANTA NEBBIA NELLA GOVERNANCE

di Armando Bianchi, coordinatore Commissione Studi e Organizzazione

Nei forzieri di via Nazionale è conservata la terza più grande riserva di oro del mondo. Malgrado autorevoli economisti abbiamo indicato come utilizzarla proficuamente per stimolare l'economia nazionale, la proposta è caduta nel dimenticatoio. Viene da pensare che la nostra crisi non dipenda solo dalle regole europee, ma in gran parte da negligenza e resistenza al cambiamento

Nei giorni scorsi abbiamo assistito alla difficile definizione della legge finanziaria, oggi detta "legge di stabilità": un programma triennale (2014/2016) che dovrebbe ridare slancio al nostro asfittico sistema economico. Il provvedimento è stato alla fine varato solo grazie a ripetuti colpi di fiducia nei due rami del Parlamento, a causa della gran mole di emendamenti presentati da tutte le forze politiche, di maggioranza e opposizione, che riflettono le profonde divergenze in atto tra i vari partiti. Divergenze che si acuiscono quando le risorse sono esigue rispetto alle esigenze e si è, quindi, costretti ad operare scelte e fissare priorità.

CONTINUA IL DECLINO DEL SISTEMA ITALIA

Il sistema Italia è in lento declino da almeno 10 anni. Anche il 2013 chiuderà con una flessione del PIL prossima al 2% e una disoccupazione di oltre il 12%, mentre quella giovanile è prossima al 40%. La Legge di Stabilità approvata appare, a giudizio quasi unanime, timida e senza la forza necessaria per affrontare i problemi sinteticamente espressi dalle cifre esposte.

I motivi e i vincoli della crisi sono entrambi noti e sono stati ripetutamente analizzati. I problemi dell'Italia vengono da lontano ed afferiscono a una serie di lacune strutturali che si compendiano nell'enorme stock del debito (oltre 2 mila miliardi di euro), il quale assorbe, con gli interessi passivi, una gran parte delle risorse destinabili allo sviluppo.



L'ingresso nell'euro ci pone obblighi e vincoli che lasciano pochi margini di manovra per iniziative che diano nuovo impulso alla possibile ripresa. Cercare di rimuovere i vincoli europei è una delle opzioni possibili, in linea teorica, ma certamente molto difficile in termini concreti e di breve periodo.

In ogni caso, una delle possibili opzioni di allentamento dei vincoli europei passa per la dimostrazione in prima istanza di aver comunque attivato autonomamente tutte le iniziative possibili.

PERMANE LA SCARSITÀ DI RISORSE FINANZIARIE

Nonostante il sistema finanziario globale sia stato inondato di liquidità (massimamente Stati Uniti e Giappone), il sistema Italia soffre di mancanza di credito. Come si dice in gergo, il cavallo non beve. Il sistema bancario italiano in verità si è rivelato, anche nei momenti più acuti della crisi, sostanzialmente sano. Ma non si è rimesso in moto il processo virtuoso che vede il sistema creditizio al centro delle politiche di investimento.



MA BANKITALIA È PIENA DI ORO

Mentre il mondo del credito soffre di mancanza di liquidità, la Banca d'Italia conserva uno dei più cospicui stock di oro al mondo, pari a 2.450 tonnellate, preceduto solo da quello delle due maggiori superpotenze economiche occidentali, USA (8.134 tonnellate) e Germania (3.391), e della più importante istituzione economica mondiale, il Fondo Monetario Internazionale (2.814). Tutti gli altri sono in fila dietro di noi: dalla Francia (2.435 tonnellate) alla Svizzera (1.040), a - perfino - la Cina (1.654).

L'attuale valore in euro dell'oro conservato dall'istituto di via Nazionale è pari a circa 100 miliardi: il doppio dei 50 miliardi del 2008, saliti ad 83 del 2010 e a 94 nel 2011.

La funzione storica fondamentale delle riserve di oro è sempre stata quella di costituire il riferimento di massima garanzia per quanto attiene alla moneta in circolazione, una specie di garanzia di ultima istanza. Alla data del 31/12/2012 il contante circolante in Italia era pari a 150 miliardi di euro, con un rapporto tra valore delle riserve in oro e circolante - indicatore dell'indice di copertura - pari dunque al 66,2%. Si noti che questo indicatore è costantemente cresciuto negli ultimi anni: 33,8% nel 2008, 45,1% nel 2009, 60,1% nel 2010, 65,7% nel 2011 e, appunto, 66,2% nel 2012.

Non si rintracciano motivazioni particolarmente significative che giustifichino questo incremento costante dell'indice di garanzia italiano, soprattutto se lo si raffronta con i valori medi dei principali Paesi europei: Germania 60,5%, Francia 58%, Spagna 11,5%.

Continuando ad analizzare il bilancio di Bankitalia, si ha conferma dell'eccesso di patrimonializzazione di questo istituto e del ruolo che in questo svolge l'oro.

Peso dell'oro sull'attivo di 5 Istituti centrali europei (in milioni di euro, anno 2012)

Paese	Totale Attivo	di cui Oro	% Oro/ Totale Attivo
Italia	610	99,4	16,3
Germania	1.025	137,5	13,4
Francia	734	98,7	13,5
Gran Bretagna	528	n.d.	n.d.
Spagna	549	11,4	2,1

D'altra parte, i risultati di gestione della Banca d'Italia non appaiono in linea con quelli degli altri Istituti centrali. Ad esempio, a fronte di un attivo di circa 610 miliardi (di cui 99,4 di oro), Bankitalia genera utili solo per 7,6 miliardi a fronte dei 55 della Bundesbank e dei 32 della Banque de France.

Beninteso, queste differenze così rilevanti non sono dovute a una diversità nelle capacità gestionali e di governance, in un mercato in cui non esistono problemi di domanda né di concorrenza. La differenza è sostanzialmente ascrivibile alle diverse politiche nazionali che, nel caso della Banca d'Italia, tendono a privilegiare la capitalizzazione e tesaurizzazione a scapito della redditività.

È GIUNTO IL MOMENTO DI CAMBIARE INDIRIZZO

È giunto il momento di cambiare indirizzo e di rendere più dinamica la gestione del patrimonio, in particolare di valorizzare le plusvalenze con connesse con le riserve di oro. Nessuno ha mai pensato di vendere quote di oro, anche se nel recente passato molti Stati europei lo hanno fatto: non ne varrebbe la pena, perché 100 miliardi di riserve corrispondono solo al 5% dello stock del debito. Fra parentesi, è lo stesso motivo per cui appare inutile alienare ulteriori quote di aziende pubbliche produttive come Eni, Snam, Poste.

Vendere l'oro no, dunque, ma adottare meccanismi finanziari che consentano di utilizzare le plusvalenze certamen-

te sì. In questo senso ci sentiamo di condividere la proposta del prof. Alberto Quadrio Curzio e di Fulvio Coltorti che va sotto il nome di "Bankoro": un sistema logico e lucido che consentirebbe di liberare risorse cospicue da destinare ad investimenti attraverso la ricapitalizzazione del sistema bancario.

Le reazioni alla proposta sono state abbastanza positive dal mondo accademico e piene di aspettative da parte del settore imprenditoriale; grande freddezza, invece, dal mondo politico e creditizio. Non se ne capisce la motivazione razionale, anche perché la proposta non ha suscitato nemmeno un adeguato dibattito per registrare opinioni differenti. Tutto ciò è, a nostro parere, l'ulteriore conferma di come il mondo della finanza e quello di Banca d'Italia siano molto poco permeabili e trasparenti.

L'EQUIVOCO DEL CONTROLLO DELLA BANCA D'ITALIA

Sembra assurdo, ma nonostante venga definito istituto di diritto pubblico, la Banca d'Italia è di fatto una banca privata a tutti gli effetti. Dopo la privatizzazione degli istituti di credito, infatti, la governance di Bankitalia è costituita da 60 azionisti privati, di cui 51 con diritto di voto. Gli azionisti sono istituti o bancari (Casse di risparmio per lo più) o assicurativi. Il totale dei voti è 536. Gli azionisti principali sono 9 ed assommano il 54,5% dei voti.

I principali azionisti di Bankitalia

Istituto	N. di voti
Intesa San Paolo	50
Unicredit	50
Generali	42
Cassa di Risparmio di Bologna	41
INPS	34
Cassa di Risparmio di Genova	27
Banca Nazionale del Lavoro	21
Monte dei Paschi di Siena	19
INAIL	8

L'art. 17 della legge n. 400 del 1998 stabiliva che entro 3 anni sarebbe stato attuato l'assetto definitivo della Banca d'Italia e il trasferimento delle quote dei privati allo Stato. Di anni ne sono passati ad oltranza, il tema è sempre aperto e di attualità, ma se ne parla il meno possibile. Nell'equivoco, continuiamo a sottoutilizzare risorse di cui il sistema economico avrebbe estremo bisogno. Il ritardato sviluppo dell'Italia non dipende solo dalle regole europee, ma in gran parte dalla nostra negligenza e resistenza al cambiamento.

LA LIBRERIA DEL MANAGER



CONTRO IL RICICLAGGIO. DALL'ORIGINE AD OGGI

Per mantenere e incrementare l'elevato standard raggiunto dal sistema anti-riciclaggio è indispensabile porre costante attenzione ai cambiamenti sociali, adeguando prontamente regole e modalità operative. I successi nella lotta al crimine dipendono principalmente dall'impegno, dalla determinazione e dall'intelligenza con cui si opera, peraltro nella consapevolezza che non esistono strumenti in grado di debellare definitivamente certi fenomeni patologici ma, realisticamente, misure più o meno idonee da usare come deterrenti per ostacolare l'azione della criminalità organizzata, riducendone i profitti ed accrescendone i rischi e i costi operativi.

Questo, in sintesi, il messaggio del libro "L'antiriciclaggio dall'origine" (Aracne Editore) scritto dall'avv. Umberto Tasciotti. "Il riciclaggio di beni e capitali illeciti - spiega l'autore - genera gravi distorsioni nell'economia legale, alterando le condizioni di concorrenza, il corretto funzionamento dei mercati e i meccanismi fisiologici di allocazione delle risorse, con riflessi, in definitiva, sulla stessa stabilità ed efficienza del sistema economico. Il riciclaggio di fatto assume rilevanza anche sul piano macroeconomico. Per questo - avverte - la lotta al riciclaggio assume una particolare valenza in Italia, a causa della presenza della criminalità organizzata che si traduce in mancato sviluppo economico".

Che si tratti di una grave patologia lo dimostrano alcuni studi della Banca d'Italia che hanno evidenziato come nelle aree a forte presenza criminale la crescita economica risulti compressa, le imprese paghino più caro il credito, gli investimenti siano disincentivati e sia "più rovinosa la distruzione di capitale sociale dovuta all'inquinamento della politica locale".

Ovviamente esiste un forte rapporto tra riciclaggio, evasione fiscale e corruzione. Il mancato pagamento dei tributi, infatti, è il principale strumento di accumulazione in nero della provvista necessaria per pagare il prezzo della corruzione. Un'efficace applicazione della normativa antiriciclaggio e una valida informativa, quindi, possono determinare nel sociale la piena consapevolezza delle finalità e dei principi che ne sorreggono l'impianto, cercando di imprimere sensibilità a tutti i livelli così da tentare, quanto più possibile, di contrastare tale negativo fenomeno.

In oltre 450 pagine il volume dell'avv. Tasciotti tratta il riciclaggio dall'origine del fenomeno, passando attraverso il periodo storico-normativo, il quadro normativo, le Istituzioni, il riciclaggio on-line e quello internazionale. E si propone di essere un punto di attenzione per i professionisti che la legge in materia rende "interpreti" del fenomeno.

Welfare

IL BENESSERE PER GLI INDIVIDUI E LE ORGANIZZAZIONI

Come anticipato nell'ultimo numero di "Professione Dirigente", Federmanager ha commissionato alla Awair un'indagine online per misurare il benessere dei dirigenti. Eccone i risultati principali

Il tema del benessere è certamente di moda. Uno dei pochi settori della nostra economia capaci di crescere annualmente a due cifre, in questo lunghissimo periodo di crisi, è quello legato al "welfare" delle persone. D'altra parte le aziende stanno dedicando sempre più attenzione all'argomento sulla scorta di alcune (ovvie) considerazioni. Le persone che stanno bene (non solo al lavoro ma nella vita in generale) tendono, infatti, a generare:

- minori costi dovuti ad assenteismo e malattia
- maggiore produttività
- migliori relazioni interne
- maggiore creatività e innovazione
- maggior soddisfazione e lealtà del cliente.

Nonostante l'attenzione, tuttavia, non sono ancora molte le organizzazioni ad aver adottato un approccio complessivo per la promozione del benessere, che preveda anche interventi di comunicazione, formazione e coaching, finalizzati ad accrescere la consapevolezza delle persone riguardo al proprio benessere e a fornire loro gli strumenti per prendersene cura in modo responsabile.

IL BENESSERE HA 4 DIMENSIONI

Le definizioni di benessere sono molte e molto diverse fra loro. Tutte però convergono su due punti:

- il benessere ha due facce: una definita dalla percezione soggettiva di felicità, una determinata da condizioni oggettive di qualità della vita;
- il benessere è multi-dimensionale, riguarda più aspetti dell'esistenza.

Partendo da questo presupposto, gli studi hanno individuato 4 dimensioni principali del benessere:

- benessere **fisico** - mantenersi in forma, curare l'alimentazione e dormire in modo regolare per rigenerare la fonte dell'energia "grezza";

- benessere **mentale** - mantenere una mente attenta e lucida, elastica e curiosa, capace di concentrarsi o aprirsi a nuovi stimoli nelle diverse situazioni;
- benessere **emotivo** - godere di un flusso sufficiente di emozioni positive e affrontare in modo costruttivo le sfide della vita;
- benessere **spirituale** - avere chiarezza del proprio scopo nella vita e dei propri valori-guida e la percezione di un allineamento tra questi e il proprio stile di vita; avere passione per quello che si fa.

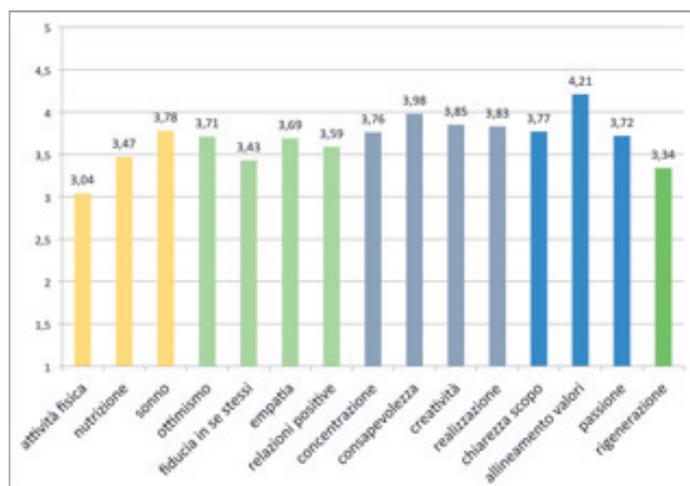
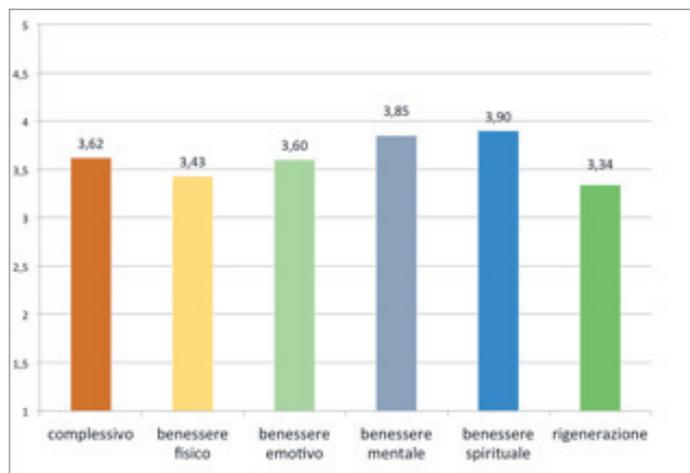
L'INDAGINE: MODALITÀ E RISULTATI

Come sempre, sia per gli individui sia per le organizzazioni, il primo passo per migliorare il benessere consiste nel misurarne il livello attuale. Questo l'obiettivo dell'indagine realizzata lo scorso ottobre con Awair (www.awair.eu), società di consulenza milanese specializzata in interventi di cambiamento che mettono al centro dell'attenzione l'energia e il benessere delle persone.

Articolato su 70 domande, il questionario è stato compilato da 205 dirigenti e misura lo stato attuale di benessere rispetto alle quattro dimensioni e a un ulteriore fattore, chiamato "rigenerazione", che misura la capacità di ricaricare la propria energia attraverso pause e strategie di rilassamento.

I risultati del gruppo di Federmanager sono in linea con quelli del campione generale di Awair, anche se i nostri iscritti hanno manifestato un livello di benessere generale superiore alla media per 15 centesimi di punto (3,62 verso 3,47). La dimensione con punteggio più elevato (benessere spirituale) e quella con il punteggio più basso (benessere fisico) sono coerenti con la media del campione generale; ugualmente allineato è il valore della rigenerazione, che si conferma un punto debole. Analogo il discorso per le sotto-dimensioni: come nel campione generale, l'allinea-

mento ai valori (4,21) è quella che riceve la valutazione più elevata, mentre l'attività fisica (3,04) riceve la valutazione più bassa. Tre sole sotto-dimensioni ricevono valutazioni leggermente inferiori a quelle del campione generale: relazioni positive (-0,10), empatia (-0,01) e creatività (-0,01).



Il numero molto limitato delle donne che hanno partecipato all'indagine (meno del 10% sul totale) non consente considerazioni definitive. Le donne, comunque, contrariamente alla media nazionale, hanno espresso un valore di benessere leggermente superiore agli uomini, soprattutto grazie a un'assai migliore capacità di rigenerazione.

Interessante, infine, è che il livello di benessere sia sostanzialmente identico per tutte le fasce d'età, con valori che, fra i dirigenti di Federmanager, variano pochissimo:

	fisico	emotivo	mentale	spirituale	rigenerazione
1931					
1940	3,47	3,56	3,88	3,92	3,59
1941					
1950	3,49	3,51	3,82	3,88	3,22
1951					
1960	3,37	3,59	3,83	3,84	3,39
1961					
1970	3,48	3,70	3,87	3,97	3,28
1970					
1985	3,01	3,64	3,95	3,89	3,58

Come utilizzare i risultati

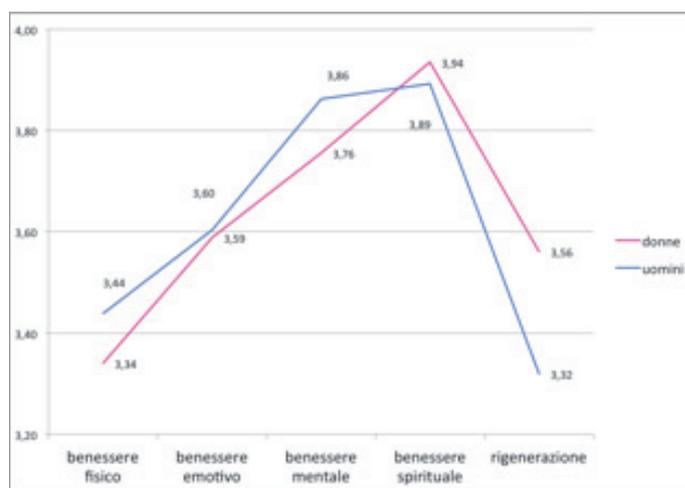
Uno dei presupposti su cui si basa la crescente attenzione per il benessere è che stare bene è - o meglio, può essere - una scelta consapevole. Superata una certa soglia "igienica" delle condizioni oggettive di vita, sta a noi decidere di perseguire un progetto di benessere.

In altre parole, il nostro cervello, la nostra mente e il nostro corpo possono cambiare, essere "allenati" a stare bene:

- l'attività fisica favorisce la capacità del cervello di rigenerarsi e realizzare una migliore "integrazione";
- alimentazione e sonno hanno effetti importanti sull'umore e sulla funzionalità del cervello;
- fare nuove esperienze e imparare cose nuove ha effetti positivi;
- stare bene con se stessi è condizione necessaria ma anche in larga misura sufficiente per stare bene con gli altri;
- le pratiche meditative che aiutano a coltivare la consapevolezza (mindfulness) hanno effetti benefici empiricamente comprovati sulla gestione dello stress e sul benessere in generale.

Ogni progetto di benessere è un processo di trasformazione che si fonda sulla responsabilità dell'individuo rispetto alla realizzazione del proprio potenziale, a partire da una ridefinizione dei propri valori-guida, motivazioni profonde e priorità personali.

Per le aziende, proporre strumenti che accrescano la consapevolezza dei dipendenti e iniziative volte a stimolare un lavoro responsabile sul proprio "star bene", diventerà sempre di più un aspetto strategico della gestione delle risorse umane.



CIDA

MOZIONE DELL'ASSEMBLEA PUBBLICA DI ROMA DELL'11 DICEMBRE 2013

I manager e le alte professionalità della CIDA, riuniti in Assemblea pubblica mercoledì 11 dicembre 2013

VALUTATO

l'impianto del disegno di legge di stabilità presentato dal Governo con particolare riferimento alle misure sul lavoro, a quelle fiscali, previdenziali e di politica industriale

RILEVATO

che i nostri appelli sono rimasti inascoltati e che gli interventi finora proposti dal Governo si dimostrano assolutamente inadeguati per far fronte alla crisi rischiando di vanificare i sacrifici sostenuti in questi ultimi anni dai cittadini e di esporre il Paese alla speculazione dei mercati internazionali

ASCOLTATA

la relazione svolta dal Presidente confederale Silvestre Bertolini

IMPEGNANO

la presidenza confederale a presentare al Capo dello Stato la richiesta di rivolgere un appello al Governo affinché dia risposte urgenti e coraggiose ai problemi del Paese concentrando la sua azione sulle seguenti priorità:

- favorire la crescita e la competitività eliminando le criticità sistemiche e quei fattori che oggi limitano l'afflusso di capitali esteri determinando l'abbandono dell'Italia da parte delle multinazionali (*il progetto "Destinazione Italia" è rimasto sulla carta e non sono state ancora indicate le priorità da cui partire*);
- liberare risorse per investire sia in capitale umano sia in capitale intangibile e su di essi fondare il rilancio dell'Italia;
- semplificare il sistema fiscale, attualmente caratterizzato da una giungla normativa oscura anche per gli esperti;
- combattere in modo più incisivo la corruzione e il fenomeno dell'evasione, abbassando in modo significativo le tasse su lavoro dipendente e pensioni per incentiva-

- re una maggiore propensione ai consumi;
- difendere il sistema previdenziale del Paese, preservandolo da continue modifiche alla normativa pensionistica che minano la fiducia nel sistema stesso;
- salvaguardare il potere d'acquisto delle pensioni anche mediante un'adeguata indicizzazione evitando provvedimenti demagogici che, non rispettando i diritti acquisiti, provocano un aggravarsi della recessione e rischiano di annullare i deboli segnali di ripresa registrati negli ultimi mesi;
- ridurre il debito pubblico attraverso tagli mirati alla spesa improduttiva, intervenendo su tagli alle società partecipate dagli enti locali, con misure di razionalizzazione del sistema sanitario nazionale;
- sospendere il blocco della contrattazione nel pubblico impiego che sta impoverendo la categoria dei pubblici dipendenti;
- procedere alla privatizzazione di asset non strategici con logiche industriali di sostegno ai nostri maggiori comparti produttivi impedendo contestualmente che proprio le risorse strategiche per il Paese possano finire nelle mani dei nostri maggiori competitor;
- innovare il sistema scolastico, perché il mondo del lavoro è cambiato ma la scuola italiana ancora no, e potenziare la ricerca promuovendo opportunità per i giovani verso i quali abbiamo grandi responsabilità;
- garantire percorsi di aggiornamento, formazione e orientamento che favoriscano l'occupabilità dei lavoratori in mobilità

CONFERMANO

la volontà dei dirigenti, dei quadri e delle alte professionalità dei settori pubblico e privato a continuare ad impegnarsi al massimo per difendere le imprese e le amministrazioni italiane e per renderle sempre più moderne ed efficienti mettendo a disposizione del Paese e del suo sviluppo il loro patrimonio di competenze.



Grandi opere

LA SFIDA DI FG TECNOPOLO PARTE DALL'IRAQ

di Massimiliano Cannata

La holding tecnica del Flammini Group ha vinto la gara per la progettazione di una metropolitana leggera nella città di Erbil. E lo ha fatto, spiega il suo presidente, grazie a una cultura in cui la creatività artistica e la razionalità tecnica trovano un ideale punto d'incontro

È possibile fare business anche nelle zone di guerra senza essere costretti a raccontare solo lutti e rovine? Sì, ma ad un patto: bisogna entrare nei territori in punta di piedi, senza l'arroganza dei colonizzatori/conquistatori; semmai con la competenza, la capacità di ascolto, la sensibilità culturale e l'apertura di chi vuole capire dove sta andando il mondo.

Questo atteggiamento che FG Tecnopolo, la Holding tecnica di Flammini Group che da 35 anni coordina una compagine societaria altamente qualificata operante nei settori Consulting, Design, Arte, Architettura, Sistemi Tecnologici e Ingegneria, ha saputo mettere in campo come qualità distintiva per affrontare una sfida senza precedenti in una terra lontana: un grande progetto infrastrutturale che per dimensioni fa, come si dice in questi casi, "tremare le vene dei polsi".

Lo illustra l'ing. Alfonso Ridolfi, project manager di FG Tecnopolo, nella sede romana dell'azienda che sorge nell'ambito del polo tecnologico tiburtino: un "formicaio alacre" di idee, proposte e soluzioni, un occhio aperto sul territorio laziale ma, soprattutto, sull'orizzonte internazionale (come dimostrano mappe, progetti, modelli, piani di sviluppo urbanistico affissi alle pareti di molte sale riunioni), pronto a cogliere i ritmi del cambiamento.

IL PROGETTO FRA STORIA E CULTURA DEI LUOGHI

Torniamo al progetto: "Abbiamo lavorato - spiega il nostro interlocutore - alla progettazione di una metropolitana

leggera che dovrà servire la città di Erbil, nel cuore del Kurdistan iracheno. Alla gara hanno partecipato le più grandi società del settore che operano a livello globale. Stiamo parlando di uno dei più grandi progetti di trasporto al mondo, con oltre 70 chilometri di tracciato a servizio della città, 97 fermate, 4 depositi, circa 100 veicoli, per un costo complessivo di oltre 2 miliardi di dollari". I tempi di realizzazione previsti (per noi occidentali assolutamente straordinari) sono di 4 anni.

Va detto che a sorprendere non sono tanto i numeri e le dimensioni dell'opera, seppur importanti, quanto l'approccio e il metodo di lavoro che FG Tecnopolo ha messo in campo. Ci sono tutti i numeri per tramutare questa esperienza in una *best practice*, che altre aziende italiane potranno seguire per tentare la strada dell'internazionalizzazione come risposta al perdurante ciclo negativo. "Andare in Medio Oriente - racconta l'ing. Ridolfi - ci ha posto di fronte a scenari inediti. Le difficoltà sono state enormi, soprattutto di tipo relazionale. I kurdi-iracheni sono persone particolari, logorate da guerre infinite e da anni di genocidi perpetrati con ferocia inaudita".

In un contesto così difficile diventava cruciale approfondire il tessuto storico e antropologico, per stabilire ogni passo e cadenzare le iniziative. "In quest'avventura i libri sono stati i nostri primi grandi amici, perché non c'è di meglio che viaggiare con qualcuno che ha fatto già la stessa strada. Con il team di lavoro abbiamo letto e chiosato le biografie dei grandi personaggi del recente passato, da Lawrence d'Arabia a Hamilton, a Hay, per arrivare ai nostri Tiziano Terzani e Domenico Quirico. Uomini che hanno vissuto in quell'ambiente come soldati, amministratori, costruttori di strade, ma anche giornalisti che hanno dovuto confrontar-

si, a vario titolo, con la realtà di luoghi difficili da interpretare diventando spesso degli eroi”.

Di questa difficoltà che chiama in causa più livelli di responsabilità forse il più consapevole (il mestiere lo impone) è l'architetto Carlo Maria Sadich, che fa parte della società Compagnia del Progetto, operante all'interno di FG Tecnopolo: “Al centro della città e della sua continua trasformazione - afferma - dovrebbe tornare l'uomo e la complessità e l'imprevedibilità del suo operare. Nell'intervento di Erbil abbiamo cercato di seguire questo fondamentale ma troppo spesso dimenticato principio”.

Naturalmente non mancano le difficoltà. Creare un'infrastruttura come una metropolitana leggera di superficie significa programmare lo sviluppo di una città. “Ma questo - continua Sadich - richiederebbe il controllo sulle scelte dell'uomo che abita la città, cosa oggi impossibile perché non c'è sensibilità all'ascolto. Volendo semplificare, potremmo dire che al tecnico è affidato il compito di prefigurare un possibile futuro, al politico la mediazione degli interessi, al burocrate la gestione della trasformazione”.

GLI OBIETTIVI DI BUSINESS VENGONO DOPO

E gli obiettivi di business? Vengono dopo, ecco l'altra importante novità. Qualsiasi *business plan*, anche il più

completo, se vuol avere radici solide può maturare solo al seguito di una fitta attività di studio, cui parallelamente deve affiancarsi un puntuale rispetto dei rapporti umani, che può avvenire solo attraverso un'immersione negli usi e nei costumi di popoli lontani, ma non per questo meno ricchi di storia. “I luoghi dell'Iraq parlano, basta fermarsi per avvertire la vertigine, la profonda eco delle vestigia di una civiltà millenaria”. I viaggi che l'ing. Ridolfi con il team Mattocchia, Lucietti, Coletti, Sicilia, Monachetti, Rawanduzi stanno effettuando con continuità da quando il progetto ha preso le mosse, hanno segnato la riscoperta di valori semplici e forti, gli stessi che avevano animato l'Italia del dopoguerra: onestà, senso della dignità, famiglia.

L'Italia nel tempo della crisi probabilmente dovrà ripartire da questi capisaldi, per scacciare gli incubi e ricominciare. Ma il messaggio che si ricava da questa avventura, prima umana e poi professionale, è più articolato della semplice esplicitazione di alcuni asset valoriali, perché investe la concezione dell'impresa e la stessa filosofia che informa le scelte strategiche e gli equilibri organizzativi. La nuova dimensione della globalizzazione impone un confronto tra idee, culture, tradizioni, insomma una capacità di lettura della complessità e della diversità plurale, senza la quale non ci potrà essere futuro per i nostri manager e imprenditori, e quindi per l'intero Paese nell'insieme delle sue espressioni sociali, economiche e culturali.

Su questi temi si veda l'intervista a Stefano Flammini, presidente di FG Tecnopolo.

“TECNOLOGIA E VALORI DEVONO CAMMINARE INSIEME”

a colloquio con Stefano Flammini, presidente FG Tecnopolo Holding

Presidente Flammini, quali sono state le difficoltà che FG Tecnopolo ha dovuto affrontare cominciando a “battere” un territorio così difficile?

Credo sia l'instabilità il problema centrale. Al tempo stesso, proprio questa instabilità genera opportunità per aziende che devono trovare spazio in un mondo estremamente competitivo. Purtroppo oggi il sistema delle imprese italiane che si occupano di progettazione e consulting è composto, salvo rare eccezioni, da strutture di dimensione e potenzialità molto limitate rispetto alla concorrenza internazionale, la cui scala è di più di un ordine di grandezza superiore. Ciò fa sì che in Paesi fortemente strutturati ed organizzati, la competizione diventi per noi spesso impos-



sibile. Al contrario, in situazioni di grande criticità la flessibilità e l'elevato livello generale di creatività che siamo in grado di esprimere diventano importanti fattori competitivi che ci consentono di prevalere su competitors altrimenti non alla nostra portata.

A quali condizioni le aziende italiane possono seguire la strada da voi tracciata?

È necessario comprendere che, quando si affrontano avventure come la nostra, bisogna misurarsi con regole e situazioni molto diverse da quelle cui siamo abituati. Ci vuole molta perseveranza, occorre spirito d'investimento per costruire la propria credibilità giorno per giorno, facendo sentire continuamente la vicinanza alle popolazioni del luogo. Per rimanere al Kurdistan, abbiamo un team condotto da Marco Mattoccia, nostro vicepresidente e profondo conoscitore delle situazioni locali, che negli ultimi due anni ha costruito relazioni capillari basate su un forte spirito di partnership, cercando di superare il rapporto cliente/fornitore, immedesimandosi in tutti i problemi organizzativi e strutturali. Non ci sono risposte scontate.

Voi dite che in Iraq, senza i libri, non avreste messo piede. La letteratura manageriale dà abbastanza valore alla cultura come volano di progresso e di crescita aziendale?

La nostra organizzazione dedica grandi risorse all'arricchimento culturale rifiutando un approccio puramente tecnicistico. In FG Tecnopolo ogni giorno viene costruito e valorizzato un patrimonio comune di conoscenze in cui l'interazione multidisciplinare è applicata nella maniera più estesa. Penso ad esempio alla componente artistica, che si propone come elemento di riflessione parallelo al momento progettuale. Riguardo alla letteratura manageriale, ho la sensazione che questa sia fortemente condizionata da un approccio molto "americano", fatto di procedure, manuali, check list, ecc. Sono convinto che noi europei, in particolare noi italiani, dobbiamo ricominciare a mettere in gioco le nostre radici culturali per ritrovare un pensiero più complesso, in una parola più alto.

In che modo avete impostato il rapporto con il cliente?

Abbiamo vinto la gara per l'assegnazione del progetto presentando un programma e un team che andavano al di là della pur complessa progettazione tecnologica dell'infrastruttura; abbiamo cercato di spiegare, e siamo stati compresi, che la realizzazione di questo progetto doveva rappresentare un momento fondamentale di sviluppo sociale, nel rispetto delle vestigia e della storia millenaria di questa città. Su questa base si è stabilita un'eccellente sintonia con i nostri interlocutori, rappresentati da un folto gruppo di tecnici, funzionari, manager e politici.

Il trasferimento tecnologico è un altro aspetto su cui il sistema italiano risulta carente. Università e impresa possono dialogare in modo fruttuoso?

FG Tecnopolo ha stabilito importanti rapporti di collaborazione con istituzioni di ricerca pubbliche e private. Di particolare rilevanza è la partnership con l'Università di Roma

"La Sapienza" che ci ha visti impegnati in un programma di supporto all'internazionalizzazione. Per rimanere all'esempio di Erbil, abbiamo portato avanti un progetto pilota multidisciplinare che prevedeva il coinvolgimento di differenti Facoltà, con l'obiettivo di valorizzare l'esperienza e il know how da noi acquisiti in questo territorio. La creazione di un nuovo sistema di trasporto pubblico su ferro ha infatti evidenziato una serie di tematiche per l'ottimizzazione dell'uso del territorio e delle risorse che, se opportunamente studiate e analizzate, potrebbero diventare importanti opportunità per le Amministrazioni locali, con indubbi benefici per la collettività.

C'è un segreto che vi ha portato al successo?

Non mi sento oggi di parlare di successo, per lo meno nel senso che siamo abituati a dare a questa parola; credo invece che abbiamo appena cominciato a tracciare strade di sviluppo interessanti. Segreti non ce ne sono, solo molta umiltà, rispetto per gli altri, disponibilità ed entusiasmo.

La struttura organizzativa di FG Tecnopolo traduce in termini di efficacia efficienza il paradigma della rete, concepita non solo come infrastruttura tecnologica, ma come modello di governance delle risorse umane. Quanto è applicabile ad altre imprese?

Negli anni del web il concetto di rete sembra permeare ogni modello di sviluppo; crediamo molto in questo, ma pensiamo anche che la smaterializzazione che ne deriva abbia dei limiti. Pensiamo alla recente evoluzione della comunicazione politica che, da un lato, viaggia in maniera ormai imponente sulla rete ma, dall'altro, non può fare a meno della piazza dove i sentimenti, le emozioni e la condivisione finalmente si materializzano. Per questo abbiamo creato la nostra sede, che rappresenta un hub fisico e al tempo stesso virtuale: la testimonianza diretta di una cultura in cui la creatività artistica e la razionalità tecnica trovano un ideale punto d'incontro grazie ad una condivisione vorrei dire "sentimentale".

Quali criteri seguite per attrarre i talenti e affermare un'adeguata culture innovation?

Voglio essere sincero, non abbiamo grandi strategie né programmazione: tutto viene in maniera naturale e consequenziale al senso del nostro essere ed agire. La nostra è una piazza aperta, senza barriere, dove l'arrivo di chiunque sia in grado di dare il proprio contributo, rispettando lo spirito del luogo e di chi lo abita, è assolutamente benvenuto. La nostra è una scommessa civile. Non so se la vinceremo, ma intanto è una bella sfida che ci appassiona e per la quale stiamo impegnando tutte le nostre risorse.

Qual è il ruolo del manager in questa sfida?

I manager, che poi sono tutti quelli che devono gestire ad ogni livello persone ed organizzazioni, hanno responsabilità che vanno ben oltre l'efficienza dei processi di lavoro: oggi devono impegnarsi molto di più sull'etica, sulla sostenibilità, sul contesto sociale in cui operano. Affrontare queste responsabilità senza una base culturale forte è una sfida improbabile.

Salute

CORONOPATIE: DRITTI AL CUORE...

di Carlo Cavazzini e Stefano Tonioni

Con l'avvio del quinto e ultimo modulo volge al termine l'edizione 2013 del Progetto Salute "Diagnosi e cura delle malattie cardiovascolari", realizzato da Federmanager Roma in collaborazione con il prof. Carlo Cavazzini, che mette a disposizione dei Soci visite mediche specialistiche ed esami strumentali non invasivi a tariffa agevolata (FASI).

Argomento del quinto modulo sono le coronopatie, di cui vengono esaminate le tecniche diagnostiche e le metodiche di cura. A seguire, un primo bilancio del Progetto Salute.

Eccoci giunti alla presentazione dell'ultimo Modulo del Progetto di Prevenzione e Cura delle Malattie Vascolari, che riguarda il cuore (fig. 1). Tanto atteso quanto temuto: ognuno di noi desidera conoscere lo stato di salute del "motore" del nostro organismo; ma allo stesso tempo vive un sottile stato d'ansia quando è in procinto di sottoporsi ad un accertamento medico che stabilirà con certezza se il cuore è sano oppure ha bisogno di una "manutenzione straordinaria".

LE MALATTIE CARDIOVASCOLARI PRIMA CAUSA AL MONDO DI MORTALITÀ

Le malattie cardiovascolari rappresentano la prima causa di mortalità ed ospedalizzazione nel mondo. Oltre ai fattori di rischio tradizionali (diabete mellito, dislipidemia, ipertensione arteriosa, fumo) sono stati scoperti altri indici di rischio cardiovascolare, come l'iperomocistinemia, l'iperuricemia, lo stress psicologico, che hanno giustificato il vertiginoso aumento dell'aterosclerosi polidistrettuale nella popolazione. Bisogna inoltre ricordare che nel cuore la prima manifestazione della cardiopatia ischemica è l'infarto miocardico acuto, potenzialmente letale.

LA TERAPIA PERCUTANEA PER LE OSTRUZIONI ARTERIOSE CORONARICHE

Attualmente la terapia chirurgica delle ostruzioni arteriose coronariche (bypass aorto-coronarico) è stata soppiantata quasi completamente dalla terapia percutanea. L'angioplastica, infatti, può essere effettuata in urgenza ed in elezione e si pratica in anestesia locale; è una metodica veloce e ripetibile nel tempo, con un'incidenza di complicanze estremamente ridotta. Tale metodica ha abbattuto enormemente i costi della chirurgia, sviluppandosi con un grande impatto sociale tra i pazienti, che vedono risolti i propri gravi problemi solo attraverso "una puntura" (figg. 2 e 3).

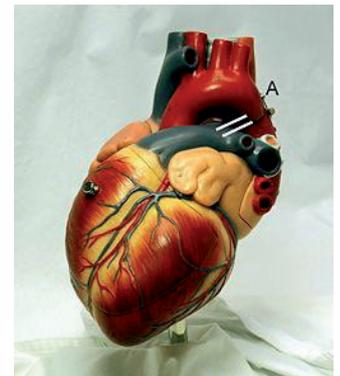


Fig. 1 - Modello del cuore



Fig. 2 - Coronarografia con stenosi coronarica

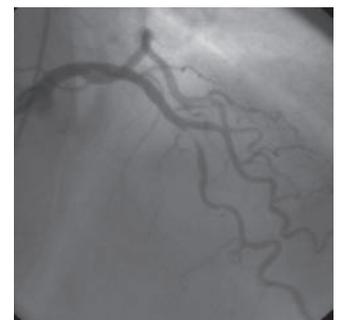


Fig. 3 - Coronarografia dopo angioplastica

L'emodinamica e l'interventistica cardiovascolare diventano da subito un punto di riferimento fondamentale per la popolazione, essendo la coronarografia l'esame invasivo più frequentemente richiesto. La coronarografia viene definita come la visualizzazione radiografica dei vasi coronarici dopo iniezione diretta di un mezzo di contrasto radiopaco. Con tale esame diagnostico si può conoscere l'esatta anatomia delle coronarie, la presenza di stenosi coronariche con il relativo grado di ostruzione del lume, le caratteristiche dell'ostruzione (presenza di trombo, dissezione, spasmi, ponti miocardici), le caratteristiche del flusso (TIMI flow), la presenza e l'estensione dei vasi collaterali.

LA CORONOGRRAFIA: QUANDO, COME E PERCHÉ

La coronarografia ha indicazione in tutti i pazienti con diagnosi certa o sospetta di ischemia cardiaca, sia acuta (infarto miocardico) sia cronica (cardiopatia ischemica); nei pazienti con cardiopatie valvolari, candidati alla terapia chirurgica; nei pazienti con scompenso cardiaco; nei pazienti con cardiopatie congenite; nei pazienti con cardiomiopia ipertrofica; nei pazienti con patologie dell'aorta ascendente. Per sottoporsi all'esame coronarografico sono necessarie le analisi del sangue per la valutazione della funzione renale, l'emocromo, la funzione tiroidea, il quadro coagulativo e l'elettroforesi proteica.

Non esistono controindicazioni assolute alla coronarografia. Le controindicazioni relative prevedono l'insufficienza renale cronica, le emorragie gastrointestinali, la febbre, l'anemia severa, il grave scompenso elettrolitico, la grave coagulopatia, l'endocardite aortica, l'edema polmonare, la documentata allergia al mezzo di contrasto, la mancanza di collaborazione del paziente. L'esame coronarografico si effettua in anestesia locale, entrando dall'inguine o dal polso; le arterie non sono innervate internamente, per cui il paziente non avverte i cateteri che vengono inseriti; la durata è di circa 15-20 minuti, dal momento della puntura. Una volta visualizzato il restringimento critico, si procede al gonfiaggio del palloncino e all'inserimento dello stent, una protesi metallica medicata che tiene dilatata la coronaria (fig. 4). Le complicanze possono essere locali o generali, ma sempre affrontabili e risolvibili da un operatore esperto.

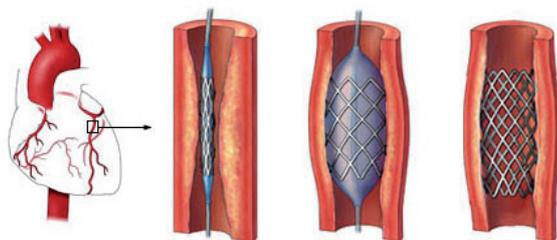


Fig. 4 - Schema di angioplastica coronarica con stent

La coronarografia rappresenta, comunque, un esame diagnostico di secondo livello. L'indicazione ad eseguire questo esame dovrà essere posta da un medico specialista

in cardiologia, dopo aver accuratamente valutato il paziente sia sulla scorta delle informazioni anamnestiche sia in seguito ad approfondimenti diagnostici non invasivi quali elettrocardiogramma, ecocardiogramma, o dopo test provocativi quali scintigrafia miocardica, test ergometrico da sforzo e, in casi selezionati, anche coronaro-TAC (fig. 5).

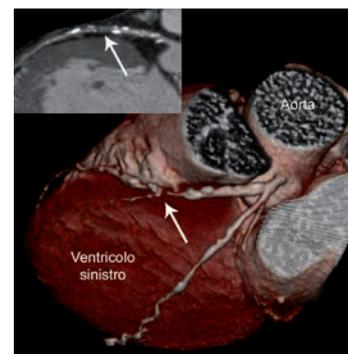


Fig. 5 - TAC coronarica con coronarie malate

PROGETTO SALUTE, UN BILANCIO LUSINGHIERO

di Carlo Cavazzini

Il percorso diagnostico-vascolare non invasivo che abbiamo condiviso nell'ultimo anno con molti dirigenti di Federmanager Roma ha riscosso un successo ed una partecipazione che si è spinta ben oltre le iniziali aspettative. Fino ad oggi abbiamo individuato la presenza di "malattia delle arterie" in circa il 40% dei soggetti esaminati. Per la maggior parte di questi soggetti la diagnosi è stata occasionale, essendo gli stessi assolutamente asintomatici. Solo il 10% circa dei pazienti che hanno aderito al Progetto di Prevenzione e Cura delle Malattie Vascolari hanno avuto indicazione a terapia chirurgica; per gli altri è stato sufficiente ottimizzare la terapia medica ed indicare un protocollo di "follow-up" personalizzato per monitorizzare l'evoluzione della malattia.

Con i primi quattro moduli abbiamo voluto "ispezionare" il distretto vascolare periferico (vasi cerebro-afferenti, distretto aorto-iliaco, arterie del circolo intestinale, le arterie renali, la vascolarizzazione degli arti superiori ed inferiori). I dirigenti così valutati potranno affrontare serenamente la prova che determinerà lo stato di salute del cuore.

Il quinto modulo cardiologico è suddiviso in due appuntamenti. Con il primo si valuta la performance funzionale del cuore mediante visita, elettrocardiogramma basale e test da sforzo progressivo con monitoraggio continuo del tracciato ECG. Nel secondo appuntamento si indaga lo stato morfologico del cuore (dimensioni, capacità contrattile, frazione di eiezione, continenza dell'apparato valvolare, diametro dell'aorta ascendente) mediante ecocardiogramma.

Al completamento del ciclo di esami del Progetto, verrà inviato a ogni paziente un promemoria riassuntivo con l'indicazione del risultato degli esami effettuati e il programma di sorveglianza del sistema cardio-vascolare con la previsione dei controlli successivi.

Per finire, il calendario degli ultimi appuntamenti in programma per il gennaio prossimo relativi ai Moduli periferici. Per quanto riguarda il Modulo cardiologico, che si svolgerà presso lo Studio medico di viale Cortina d'Ampezzo 180 (piano terra), le date vi saranno comunicate attraverso il nostro sito www.federmanager.roma.it.

MODULI PERIFERICI (vasi epiaortici e arti superiori, aorta addominale e vasi viscerali, arterioso arti inferiori, venoso arti inferiori). **Studio Medico EUR, Piazzale Asia n° 21 (scala B, 5° piano).**

Martedì 14/1 - Mercoledì 15/1 - Giovedì 23/1 - Venerdì 24/1.

FASI

LA NON AUTOSUFFICIENZA MERITA RISPOSTE CONCRETE

di Stefano Cuzzilla, Presidente FASI

La condizione di non autosufficienza rappresenta un vulnus profondo; per chi conduce, o ha condotto, una vita professionale intensa, costruita su responsabilità e obiettivi ambiziosi, può significare una privazione incommensurabile. Nel nostro Paese questo tipo di deficit ha ormai assunto dimensioni quantitative consistenti, rappresentando l'esito di cronicità diffuse che modificano, stravolgendoli, stili di vita, abitudini e la speranza di un'esistenza in buona salute.

Secondo le più autorevoli previsioni demografiche, i numeri del fenomeno sono destinati a seguire ritmi di crescita significativi, con un impatto inevitabile sulla gestione delle economie familiari e sui costi sanitari collettivi. È stato dimostrato che, dopo il 50esimo anno di età, la spesa pro capite in prestazioni sanitarie cresce in media del 7% annuo, anche se con alcune differenze significative tra uomini e donne.

La popolazione italiana attualmente è composta per il 20% da persone con età maggiore di 65 anni (praticamente una persona ogni cinque residenti), mentre gli ultracentenari sono circa 17.000. Quello che ci dice l'ISTAT è che siamo destinati a un invecchiamento progressivo e consistente che ci porterà, nel 2065, ad avere un rapporto di 82,8 persone in età non attiva ogni 100 in età attiva.

Occorre dunque ragionare su come questo possa riflettersi sulla spesa pubblica per LTC, intesa come insieme di interventi: dalle prestazioni sanitarie alle indennità, agli interventi socio-sanitari.

In questo scenario previsionale, sono molte le ragioni per cui desidero approfondire la tematica della non autosufficienza, cercando di offrire risposte concrete agli iscritti FASI che ne sono colpiti.

Peraltro la questione va posta nei giusti termini, riflettendo proprio sulle risorse che abbiamo a disposizione per favi fronte.

Esiste un divario consistente tra le tendenze in atto e l'organizzazione e la gestione della sanità pubblica che, a mio avviso, resta ancora ancorata a logiche anacronistiche. Non mi risulta, infatti, che il Servizio Sanitario Nazionale abbia abbandonato la propria vocazione di assistenza agli "acuti" per virare la programmazione nel senso della gestione dei "cronici", questi sì maggioritari. Bisogna riconoscere che il problema della non autosufficienza è ancora confinato nel silenzio e nella riservatezza delle famiglie, che spesso sono costrette

a rivolgersi al privato e, sole, a sostenere di tasca propria il costo delle prestazioni erogate.

Non possiamo nemmeno trascurare che l'intero peso è, alle volte, caricato sulla persona che in famiglia svolge il ruolo di "caregiver" e, altre volte, ricorrendo all'unica forma di assistenza domiciliare disponibile, quella delle collaboratrici domestiche.

Pensiamo anche al fatto che, ancora oggi, in Italia non esiste una definizione unica di non autosufficienza. L'ambito entro cui riconoscere diritti, siano essi concretizzabili come prestazioni sanitarie, sociali o sostegno economico, è ancora racchiuso in confini normativi incerti.

Al riguardo, l'unico risultato di sintesi è l'ICF, vale a dire la Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute che l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha introdotto nel 2001 e che, a differenza dei criteri adottati più di trent'anni fa, assume una posizione neutra e permette di effettuare una classificazione delle "componenti della salute" intese come fattori costitutivi della salute e del benessere, anziché delle malattie.

È in tale prospettiva, a mio avviso più adeguata a una corretta gestione del fenomeno, che vanno intesi gli interventi in favore delle persone non autosufficienti.

PRESTAZIONI ALL'AVANGUARDIA PER LA NON AUTOSUFFICIENZA

Il FASI ha la fortuna, o meglio il merito, di aver cominciato a occuparsi della tutela di queste forme patologiche sin dagli albori: faccio accenno al principio di solidarietà intergenerazionale che rende possibile gestire le risorse tra dirigenti in attività e dirigenti in pensione, senza nocimento per la stabilità del sistema nel suo complesso. Vero è che

il nostro Fondo sta affrontando un differenziale sempre più significativo tra le due componenti: ad oggi, infatti, su una popolazione di oltre 130mila dirigenti, i manager assistiti con più di 60 anni rappresentano circa il 55 %, una percentuale che, come abbiamo visto, ci attendiamo continui a crescere.

Il FASI sta compiendo molti sforzi per garantire che al rispetto della soglia del 20% delle risorse a disposizione, stabilita dai decreti Turco e Sacconi, corrisponda un effettivo impegno nell'erogazione di prestazioni destinate alla non autosufficienza; risposte concrete che il FASI sta offrendo, grazie al sostegno e alla determinazione delle sue Parti sociali, Confindustria e Federmanager.

A riprova vorrei ricordare il progressivo aumento delle Residenze Sanitarie Assistenziali convenzionate con il FASI, che oggi sfiorano le 200 unità, e la copertura, garantita per un importo mensile che dal 2010 è stato innalzato a 750 euro al mese. La copertura, tra le altre cose, riguarda la consulenza medica, i trasferimenti, i medicinali urgenti all'estero, infermieri professionali, medici a domicilio, ed è estesa anche alla finokinesi domiciliare.

Nel 2013 prevediamo di chiudere un bilancio di quasi 15 milioni di euro erogati in favore degli iscritti non autosufficienti. Cogliendo questa realtà nell'ottica dell'integrazione con il Servizio Sanitario pubblico, non possiamo non riconoscere come una significativa porzione della spesa sanitaria, che altrimenti graverebbe integralmente sul SSN, sia dunque coperta dall'intervento di FASI anche sulle fasce d'età più avanzata.

Di fronte al problema della non autosufficienza, i Fondi sanitari integrativi come il FASI, con il dovuto incoraggiamento, possono costituire la chiave di volta per affrontare problemi che oggi solo si affacciano ma che sono destinati, in futuro, a rappresentare il cuore della spesa sanitaria nazionale.

PREMIATO L'IMPEGNO DEL FASI PER LA TERZA ETÀ

Consegnato a Stefano Cuzzilla, l'11 dicembre, il Premio "60&più", conferito dal Consiglio nazionale di FederAnziani alle personalità del mondo della ricerca e delle istituzioni distinte per umanità, professionalità, capacità di ascolto e accoglienza verso le persone anziane. La cerimonia è avvenuta nell'ambito della presentazione del "Compendio SIC Sanità in Cifre 2012", presso la Biblioteca del Senato "Giovanni Spadolini", a Roma.

Al Presidente FASI è stato riconosciuto di aver accresciuto gli sforzi del Fondo nell'assicurare ai Colleghi in pensione e a quelli in età avanzata un'assistenza completa, qualificata e qualitativamente importante. Durante la cerimonia Cuzzilla, nel ringraziare FederAnziani, ha auspicato che il premio sia d'incoraggiamento per tutte le realtà che animano il Fondo: per le Parti sociali, per gli addetti Federmanager che operano sul territorio e per tutto il personale FASI.



Legale

PER UNA SUCCESSIONE DI... SUCCESSO

di Paolo Rossi, *private banker*

Il 28 ottobre scorso si è tenuto in via Ravenna, per iniziativa di Federmanager Roma, un seguitissimo convegno dedicato al "Passaggio generazionale. Soluzioni per la pianificazione successoria, fiscale e familiare". Visto l'interesse suscitato dall'argomento, pubblichiamo un vademecum con le principali indicazioni di legge sul tema

Prendere oggi in considerazione che cosa potrà succedere al nostro patrimonio e alla nostra famiglia nel momento del passaggio generazionale, ci pone in una doppia posizione di vantaggio: in primo luogo, perché la pressione fiscale è ancora decisamente conveniente; in secondo luogo, perché così facendo avremo la possibilità di definire soluzioni che, attuate nei tempi e nei modi dovuti, non andranno a creare problemi all'interno del contesto familiare.

Una premessa. Nel gestire certe tematiche è bene consultarsi con professionisti che ci indirizzino nella scelta e nella costruzione della soluzione più confacente alle nostre esigenze familiari e personali (avvocato, notaio, consulente finanziario) e cercare, per quanto possibile, di non legarsi ai numeri: una percentuale che oggi può generare un plusvalore potrebbe tramutarsi in una tassazione molto sconveniente in futuro. Un ulteriore vantaggio dell'occuparsene ora sta nel fatto che l'attuale momento di crisi potrebbe portare in futuro ad un innalzamento delle aliquote fiscali o ad un abbattimento delle franchigie (mentre ad oggi alcuni strumenti, come i titoli di Stato, ne sono esenti).

ALIQUOTE E FRANCHIGIE SULLE IMPOSTE DI SUCCESSIONE

Il patrimonio che entra nell'asse di successione è la somma degli asset mobiliari ed immobiliari. Da prendere in considerazione sono, innanzitutto, le aliquote e le franchigie sulle imposte di successione.

Trasferimenti	Aliquota
A favore del coniuge e parenti in linea retta (ascendenti e discendenti):	4%, oltre la franchigia di 1.000.000 euro
A favore di fratelli e sorelle:	6%, oltre la franchigia di 100.000 euro
A favore degli affini in 1° grado, degli affini in linea retta e degli affini in linea collaterale fino al 3° grado:	6% senza franchigia
A favore di altri soggetti:	8% senza franchigia
A favore di soggetti portatori di handicap gravi:	variabile a seconda della parentela, franchigia di 1.500.000 euro

Esistono varie soluzioni efficaci che permettono di gestire il passaggio generazionale: Donazione, Polizze assicurative a contenuto finanziario e Società fiduciarie. Ognuna di queste risponde a diversi bisogni ed esigenze e ognuna gode di una diversa imposizione fiscale.

Donazione. Dev'essere fatta per atto pubblico, a pena della nullità, e segue fiscalmente le aliquote e le franchigie delle successioni. Attenzione alle donazioni in vita, che abbattano la franchigia del soggetto che ne gode, mentre

una particolare attenzione va posta alle donazioni indirette (esempio classico, quello del genitore che paga la casa intestata al figlio), che vanno ad abbattere la franchigia per l'imposta di successione.

Polizze assicurative a contenuto finanziario. Hanno una grande utilità dal punto di vista sia della pianificazione successoria sia della fiscalità. In quanto esenti, permettono di donare esentasse tutto l'asset di patrimonio che esce fuori dalla franchigia, di donare a soggetti che non ne godono o di donare una parte di patrimonio senza che altri eredi ne vengano a conoscenza.

Società fiduciarie. Si propongono di assumere l'amministrazione dei beni per conto terzi e la rappresentanza dei portatori di azioni o obbligazioni. Questa soluzione consente la riservatezza, garantisce la pianificazione familiare e fiscale, evita il frazionamento dei patrimoni.

Per quanto riguarda infine il testamento, bisogna aver cura di redigerlo in modo completo e dettagliato, possibilmente con l'ausilio di un professionista.

A seguire, alcune informazioni sulle quote di successione testamentaria.

SUCCESSIONE TESTAMENTARIA: CHE COSA DICE LA LEGGE

La legge italiana protegge i congiunti più stretti (per esempio il coniuge), limitando la libertà di disporre con il proprio testamento. Nella successione testamentaria, infatti, una parte del patrimonio deve essere "riservata" a determinate persone (dette "riservatari" o "legittimari"), anche se ciò è contrario alla volontà espressa dal testatore.

La quota disponibile può quindi essere definita come la parte di patrimonio caduto in successione della quale il testatore può liberamente disporre, senza alcun vincolo.

Il Codice Civile stabilisce con chiarezza quali siano le quote disponibili e quelle non disponibili, cioè di quali parti un testatore possa liberamente disporre con il proprio testamento e quali, invece, vadano riservate ai legittimari. Tali quote variano in funzione del tipo di legittimari e del loro numero.

Alcuni esempi:

- se il testatore lascia quale legittimario unicamente un figlio, questi avrà diritto a metà del patrimonio del padre;
- se il testatore lascia il coniuge e due figli, il coniuge avrà diritto ad un quarto del patrimonio e i figli ad un quarto ciascuno; in tal caso la quota disponibile, cioè la parte di cui il testatore può liberamente disporre, sarà il quarto residuo.

Le persone che hanno diritto alla riserva sono:

- il coniuge
- i figli (o i loro discendenti, se i figli sono premorti)
- i genitori (solo in assenza di figli).

Ai legittimari spettano di diritto le seguenti quote, sulle quali non possono imporsi né oneri né condizioni di alcuna specie da parte del testatore.

QUOTE DI RISERVA PER LE SINGOLE CATEGORIE DI LEGITTIMARI

Figli. Ai figli è riservata:

- la metà del patrimonio del genitore, se questi lascia un solo figlio;
- due terzi se i figli sono due o più (art. 537 c.c.).

Ascendenti. Agli ascendenti legittimi è riservato un terzo del patrimonio (art. 538 c.c.).

Coniuge. Al coniuge è riservata la metà del patrimonio. Inoltre al coniuge sono sempre riservati i diritti di abitazione sulla casa adibita a residenza familiare e di uso dei mobili che la corredano, se la casa era di proprietà della persona della cui eredità si tratta, o comune. Tali diritti gravano sulla porzione disponibile.

QUOTE DI RISERVA NEI CASI DI CONCORSO

Coniuge e figli. Se con il coniuge concorre un solo figlio legittimo o naturale, la quota di riserva per il figlio è di un terzo. Al coniuge spetta un altro terzo del patrimonio oltre al diritto di abitazione.

Se i figli sono due o più, la complessiva quota di riserva è di tre quarti, di cui un quarto spettante al coniuge e un mezzo ai figli, da dividersi in parti uguali fra tutti. Al coniuge spetta inoltre il diritto di abitazione.

Coniuge con ascendenti. Se con il coniuge concorrono gli ascendenti legittimi, a questi spetta un quarto ed al coniuge la metà del patrimonio (art. 544 c.c.). La disponibilità è inoltre gravata dal diritto di abitazione a favore del coniuge superstite.

Se gli ascendenti sono più di uno, la quota ad essi riservata è ripartita con le stesse modalità previste per la successione legittima.

Vises

L'ESPERIENZA DEI MANAGER SUPPORTO FONDAMENTALE PER IL VOLONTARIATO

di Rita Santarelli

Dal 1° ottobre scorso, su proposta del presidente di Federmanager Giorgio Ambrogioni, ho iniziato la mia esperienza come presidente VISES (Volontari per Iniziative di Sviluppo Economico e Sociale), ONG di riferimento di Federmanager. Ho accettato con entusiasmo questo nuovo incarico, anche per mettere a disposizione degli altri l'esperienza maturata durante il mio percorso professionale in Confindustria e in Luiss.

Siamo tutti consapevoli del momento di difficoltà politica, economica e sociale che sta attraversando il nostro Paese e di quanta attenzione ed impegno continuo siano necessari da parte del mondo del volontariato, non solo a livello internazionale ma anche in Italia. Per questi motivi anche Federmanager, attraverso VISES, intende sostenere la riscoperta di un'etica sociale che coinvolga tutto il Paese e di cui la Federazione continuerà a farsi parte attiva come rappresentanza della classe dirigente.

Credo di poter contare sulla vostra collaborazione nel promuovere le azioni che possano rispondere agli intendimenti di VISES e di Federmanager di dare espressione concreta alla solidarietà dei dirigenti italiani.



VISES E IL PROGETTO A.I.M.A. IN MAROCCO

Si sono concluse le attività del Progetto AIMA - Apprendre et Informer pour Mieux Agir - che hanno permesso a circa 300 donne marocchine di apprendere un mestiere e, in alcuni casi, di avviare anche imprese in proprio.

Il progetto si sviluppa in un'area all'esterno della Medina di Marrakech (nella foto), caratterizzata da un forte degrado urbano e all'interno della quale i condizionamenti culturali e la povertà determinano l'esclusione sociale di alcune categorie di donne (ragazze madri, vedove, giovani vittime di violenza) che vanno

ad alimentare le file dei mendicanti e dell'emigrazione clandestina. In collaborazione con il partner locale El Amane, sono stati realizzati corsi di formazione professionale con l'obiettivo di favorire l'occupazione delle donne attraverso l'apprendimento di alcune tipologie di lavoro individuate mediante studi condotti sulla struttura commerciale e produttiva della città. Grazie agli ottimi risultati ottenuti dal progetto, sarà possibile replicare questa esperienza in altri contesti.

LE STRUTTURE E I SERVIZI DI FEDERMANAGER ROMA PER I SOCI

Tel. Centralino: 06.441708.1

Attraverso l'opera di personale e consulenti specializzati, Federmanager Roma 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@federmanager.roma.it)
Delia Di Stefano 06.4417.0814 (distefano@federmanager.roma.it)

• • • •

AMMINISTRAZIONE

Donatella Marinelli 06.4417.0815 (marinelli@federmanager.roma.it)
Martina Buratti (buratti@federmanager.roma.it)

• • • •

ISCRIZIONI - QUOTE ASSOCIATIVE

Patrizia Spaziani 06.4417.0816 (spaziani@federmanager.roma.it)
Maddalena Catani 06.4417.0821 (catani@federmanager.roma.it)

Mattino - dal lunedì al venerdì 9-13

Pomeriggio - dal lunedì al giovedì 15-18

• • • •

COMUNICAZIONE (comunicazione@federmanager.roma.it)

Irma Forleo 06.4417.0819 (forleo@federmanager.roma.it)
Valeria Pulcinelli 06.4417.0829 (pulcinelli@federmanager.roma.it)

• • • •

CONTRATTUALE SINDACALE, RAPPORTI CON LE R.S.A. - SOSTEGNO AL REDDITO GSR-FASI

Maria Grazia Cancia 06.4417.0820 (cancia@federmanager.roma.it)

Solo per appuntamento tramite gli Uffici di Segreteria

• • • •

PREVIDENZA E ASSISTENZA

Dr. Enzo Crescentini
Nicoletta Prioletta 06.4417.0822 (prioletta@federmanager.roma.it)

PATRONATO 50&Più - Enasco
giovedì 15.00 - 18.00

Solo per appuntamento (06.4417.0822)

• • • •

LEGALE E VERTENZE

Avv. Stefano Minucci (legale@federmanager.roma.it)

Solo per appuntamento (sig.ra Catani - 06.4417.0821)

FORMAZIONE (formazione@federmanager.roma.it)

Maria Grazia Cancia 06.4417.0820 (cancia@federmanager.roma.it)
Irma Forleo 06.4417.0819 (forleo@federmanager.roma.it)

• • • •

SPORTELLO FASI - ASSIDAI

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

Mariagrazia Assorgi 06.4417.0838 (assorgi@federmanager.roma.it)
Cristina De Angelis 06.4417.0839 (sportellofasi@federmanager.roma.it)

Mattino - lunedì, mercoledì, venerdì 9-13

• • • •

SPORTELLO DI ORIENTAMENTO AL LAVORO

Presso gli Uffici di Federmanager Roma è attivo lo Sportello di Orientamento come un servizio gratuito. Il servizio offre una consulenza, a cura di LHH/DBM, 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@federmanager.roma.it)

• • • •

SPORTELLO DI CONSULENZA LEGALE IN MATERIE ESTRANEE AL RAPPORTO DI LAVORO

Avv. Stefano Minucci (legale@federmanager.roma.it)

La consulenza, che relativamente al primo incontro è gratuita, riguarda il diritto di famiglia, le locazioni ed il condominio, nonché ogni tipo di questione contrattuale e commerciale; può essere fruita anche dal coniuge e dai figli.

Solo per appuntamento (sig.ra Catani - 06.4417.0821)

IL PREVENTIVO PIÙ VELOCE DEL WEST



Mira alla polizza più conveniente d'Italia.*

**SCOPRI QUANTO RISPARMI
SULLA POLIZZA AUTO.**

genialloyd.it 800.999.999

**PER TUTTI GLI ASSOCIATI
FEDERMANAGER
E I LORO FAMILIARI
CONVIVENTI**

SCOPRI COME

**EXTRA
RISPARMIO
5%**

per le coperture RC Auto,
Moto, Camper
e Veicoli Commerciali

**EXTRA
RISPARMIO
7%**

per le coperture ARD Auto,
Moto, Camper e Veicoli
Commerciali (Furto e Incendio,
Kasco, infortuni del guidatore)

**EXTRA
RISPARMIO
10%**

per le coperture
"Io e la mia casa" e infortuni

Fai un preventivo in pochi secondi. Collegati al sito www.genialloyd.it, calcola il premio e prima di salvare o acquistare il preventivo, inserisci la password riservata "PWFEDLO". Oppure chiama l'800.999.999 comunicando al consulente l'appartenenza alla convenzione "FEDERMANAGER".

FEDERMANAGER
FEDERAZIONE NAZIONALE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

in collaborazione con **PRÆSIDIUM**
SELEZIONE ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

genialloyd
una società Allianz

*Libretto rosso delle assicurazioni auto di **QUATTORRUOTE** - ed. 11/2012 - Profilo 3 Aosta.

Prima della sottoscrizione leggere il Fascicolo Informativo sul sito.