



**COSTRUIAMO  
INSIEME  
UN NUOVO  
ANNO DI  
CRESCITA**

**2017**

[www.federmanager.roma.it](http://www.federmanager.roma.it) // [info@federmanager.roma.it](mailto:info@federmanager.roma.it)



**FEDERMANAGER  
ROMA**  
DIRIGENTI AGENDE INDUSTRIALI ROMA PROSPERITÀ RETI VERDE

ANNO XIV - N.52 - POSTE ITALIANE SPA SPEDIZIONE IN A. P. 70% ROMA - DCB ROMA  
AUT. DEL TRIB. DI ROMA N. 00012/04 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  
CONTIENE INSERTO REDAZIONALE

# Abbraccia l'avvenire.



Un fondo sanitario non profit.  
Perché non ha limiti d'età,  
di accesso e di permanenza.

C'è un Fondo sanitario integrativo diverso dagli altri, perché creato da manager per i manager, i quadri, le alte professionalità e le loro famiglie. È senza scopo di lucro e si prende cura di oltre 120.000 persone. Non ha limiti di età, di accesso e di permanenza; non opera la selezione del rischio, non può recedere dall'iscrizione e, quindi, tutela gli assistiti per tutta la durata della loro vita. Tutto questo è garantito da un'istituzione: Federmanager. Ed è contenuto in un nome: Assidai.

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

Seguici su



## Assidai

Il fondo sanitario per il tuo benessere  
Una scelta per la vita.

## Editoriale

# PARTIRE DAI DIRIGENTI PER FAR RIPARTIRE LE AZIENDE. E L'ITALIA

di Giacomo Gargano

**Q**uando si parla di crescita che non c'è, quando ci si accapiglia, a Montecitorio come a Bruxelles, per il decimale in più o in meno di deficit, si evita di porsi la vera domanda: perché da decenni l'Italia va più piano degli altri

Paesi ad essa comparabili per geografia, storia e forza economica? I tentativi di risposta a questa domanda riempiono biblioteche, virtuali e non, e non vi annoieremo qui con il loro ennesimo riepilogo.

Noi dirigenti da anni ripetiamo con forza (e lo fa in questo numero anche il nostro Presidente Stefano Cuzzilla) come una delle ragioni - e non la meno importante - della mancata crescita risieda nell'insufficiente considerazione, valorizzazione e dunque utilizzo dei manager nei gangli vitali del sistema economico italiano. A partire dalle aziende: sia nella sterminata platea di micro e piccole (fino a 50 dipendenti), che rappresentano il 95% del totale nazionale, sia nella rimanente, e particolarmente rilevante per numero di dirigenti, parte di medie e grandi.

Esistono numerosi e autorevoli studi che dimostrano il rapporto di diretta proporzionalità intercorrente fra il tasso di managerializzazione di un'impresa e la sua capacità di crescita e di competizione in un mercato in cui la distinzione fra nazionale e internazionale non ha più significato. Ma a giudicare dai loro comportamenti, tanti titolari e/o stakeholders di aziende, pubbliche e private, quegli studi non li hanno letti o, se lo hanno fatto, non li hanno compresi: nel 2015 - come ci ricorda in questo numero il Direttore Generale di Federmanager Mario Cardoni - si sono avute in Italia circa 7mila risoluzioni di rapporti di lavoro dirigenziali, di cui quasi 4.500 gestite dal nostro sistema, un valore sostanzialmente in linea con quello registrato in ciascuno dei 5 anni precedenti.

È una situazione insostenibile e inaccettabile. In primo luogo, ovviamente, per le decine di migliaia di colleghi che a partire dal 2010 sono stati investiti da un dramma professionale che è anche, se non soprattutto, personale e familiare. Ma è una situazione insostenibile e inaccettabile anche per le aziende che hanno scelto, e - cosa ancor più



grave - continuano a percorrere, la strada della riduzione dei costi attraverso tagli "lineari" prendendo di mira, in primis, proprio noi dirigenti.

Si tratta di una via in apparenza facile, perché consente, colpendo un numero tutto sommato limitato di persone (che però hanno un nome, un cognome, una storia professionale ed umana), di conseguire un risparmio immediato e tangibile secondo gli obiettivi fissati in questo campo dall'azienda. Salvo poi scoprire che se il personale ha "fatto" i suoi "numeri", l'azienda invece non ha raggiunto i target di crescita prefissati. Com'è possibile non capire che i due fatti sono collegati? Che licenziare un dirigente vuol dire per l'azienda impoverirsi di capacità e di competenze indispensabili ad una sua crescita corretta e duratura? Il risultato, paradossale, è che il dirigente accompagnato alla porta spesso e volentieri viene fatto rientrare dalla finestra come consulente, magari dopo che si è cercato - senza successo - di sostituirlo affidandone le funzioni a qualcuno di livello, capacità ed esperienza inferiori.

Malgrado ciò l'onda lunga dei tagli o, detto più pudicamente, delle ristrutturazioni aziendali non accenna a fermarsi, anche ora che - timidamente - gli indicatori macroeconomici tanto nazionali quanto regionali hanno recuperato il segno più. Anzi, dopo aver ritardato ulteriormente la managerializzazione delle pmi che costituiscono, anche nel nostro territorio, il numero predominante delle realtà manifatturiere, la stessa onda si sta ora abbattendo sulle imprese più grandi, di cui in particolare Roma è sede, investendo centinaia di colleghi.

\* \* \* \* \*

Non c'è bisogno di dire come il nostro impegno quotidiano sia primariamente indirizzato a combattere con ogni mezzo questa deriva da cui tutti, i nostri colleghi ma non solo, hanno da perdere. E lo facciamo con una serie di attività di cui vi accennerò brevemente subito dopo e di cui troverete più ampia evidenza nelle pagine seguenti. Prima però mi piace sottolineare come la nostra battaglia sul fronte della valorizzazione della figura manageriale tragga ulteriore incoraggiamento dalla nomina, avvenuta a fine settembre, dell'ing. Filippo Tortoriello alla Presidenza di Unindustria per il quadriennio 2016-2020.

Prima di tutto cogliamo l'occasione per formulare di nuovo a lui e alla squadra che lo affianca gli auguri di buon lavoro. Ma il nostro non è solo un atto formale: basta leggere l'intervista pubblicata su questo numero di "Professione Dirigente" per capire come le sue parole d'ordine - innovazione, etica, legalità, trasparenza, managerialità - siano in toto le nostre. E come siano comuni l'impegno in favore della promozione di un'industria sana, moderna, non solo aperta ma promotrice di innovazione e capace di competere sul mercato; il rispetto assoluto della trasparenza e della legalità; la focalizzazione sul "capitale umano" inteso come l'asset principale di un'impresa, e dunque sulla necessità imperativa di formazione e di aggiornamento professionale continuo. E, soprattutto, la convinzione che

ciò possa essere raggiunto solo attraverso l'iniezione di massicce dosi di cultura manageriale nel nostro tessuto economico e produttivo, con l'obiettivo - anch'esso pienamente condiviso - di tornare a crescere con il ritmo e la qualità di cui il Paese, gli imprenditori e i manager hanno già dimostrato di essere capaci.

Accogliamo quindi l'invito espresso da Unindustria a trovare insieme, fin da subito, forme di collaborazione. E avanziamo subito una proposta concreta. Fra i numerosi progetti portati avanti quest'anno dalla nostra Organizzazione, alcuni hanno riguardato la formazione di nuove figure professionali, dentro e fuori le aziende, rispondenti agli importanti cambiamenti normativi intervenuti in settori decisivi del vivere economico e sociale. Faccio riferimento, ad esempio, ai corsi per la formazione di Data Privacy Officer all'interno delle aziende, in ottemperanza alla nuova normativa europea e nazionale in materia di privacy; o ai corsi abilitanti per mediatore civile e commerciale professionista, per la gestione stragiudiziale delle controversie fra banche, assicurazioni, società finanziarie e imprese, privati cittadini e pubbliche amministrazioni. Abbiamo formato e continuiamo a formare decine di colleghi su materie di vitale importanza per le aziende, comprese quelle - 3.200 - aderenti a Unindustria: perché non pensare a un meccanismo che le porti ad avvalersi delle competenze maturate da tanti colleghi attraverso l'iniziativa di Federmanager Roma? È solo un esempio, e se ne possono trovare molti altri, in materia di innovazione, digitalizzazione, Industria 4.0, oltre che - ripetiamo - etica, legalità e trasparenza. Noi, ripeto, siamo pronti.

\* \* \* \* \*

Questo numero di Professione Dirigente è l'ultimo che esce nel 2016. Mi corre dunque l'obbligo, peraltro graditissimo, di porgere a tutti voi e alle vostre famiglie il più caloroso augurio di buone festività e di felice anno nuovo. Quando si approssima la fine di un anno e l'inizio di un altro è inevitabile, da una parte, stilare un bilancio di quanto raggiunto e, dall'altra, esprimere i propri proponenti futuri. A voler guardare indietro, possiamo dire che per la squadra alla guida dal gennaio 2015 della nostra Organizzazione il 2015 è stato l'anno della partenza e il 2016 quello dell'assestamento e del consolidamento. L'obiettivo dell'anno prossimo sarà aumentare ulteriormente la nostra presenza e visibilità sui mezzi di comunicazione. Di far conoscere a tutti - cominciando ovviamente dai nostri colleghi, iscritti e non - le nostre idee e proposte, le nostre attività, i nostri servizi. E di incrementare così la velocità di quel circolo virtuoso avviato con l'aumento del numero degli iscritti: crescita della nostra forza, miglioramento continuo dei servizi e delle attività offerte ai colleghi, aumento della loro soddisfazione, e così via.

I nostri obiettivi sono forse ambiziosi ma, per le ragioni che ho cercato sopra di spiegare, sicuramente ineludibili. E siamo certi che, se ciascuno di voi apporterà il suo contributo di competenza, passione e spirito di servizio, insieme li raggiungeremo. Grazie ancora e buon 2017 a tutti noi!

# SOMMARIO

<b>Editoriale del Presidente</b> PARTIRE DAI DIRIGENTI PER FAR RIPARTIRE LE AZIENDE. E L'ITALIA	1	<b>CUMULO E RICONGIUNZIONE:</b> NULLA DI NUOVO, SOLO DUE "PASSETTINI" AVANTI	24
<b>Sommario</b>	3	<b>CIDA</b> SETTANT'ANNI DI IMPEGNO E VISIONE	26
<b>Giovani dirigenti e Federmanager</b> IL VALORE DELLA SOLIDARIETÀ	4	<b>Enti collaterali</b> LA SFIDA DI FONDIRIGENTI PER SOSTENERE CRESCITA E OCCUPABILITÀ	28
<b>Federmanager</b> OBBLIGATI A CRESCERE, MA COME?	6	CDI MANAGER, SOCIETÀ DI SCOPO PER LE POLITICHE ATTIVE	30
<b>Lavoro</b> MANAGER IN CALO, UN TREND DA INVERTIRE	7	DOVE VA IL PREVINDAI	30
<b>Unindustria</b> "TRASPARENZA, ETICA, LEGALITÀ, MANAGERIALITÀ: GLI INGREDIENTI DELLA RICETTA PER LO SVILUPPO"	9	PREVINDAI: ALCUNI DATI SIGNIFICATIVI	31
<b>Eventi</b> SENZA UN PIANO NAZIONALE PER LA LOGISTICA PERDIAMO 80 MILIARDI ALL'ANNO	12	IL SECOLO DELLE DONNE	32
"CULTURA DELLA LEGALITÀ MOTORE PER FAR RIPARTIRE IL PAESE"	14	ASSIDAI: UN 2017 PIENO DI BELLE NOVITÀ	33
TUTTO QUELLO CHE AVRESTE SEMPRE VOLUTO SAPERE SULL'ASSESSMENT (E NON AVETE MAI OSATO CHIEDERE)	15	<b>Federmanager Academy</b> QUALCOSA DI PIÙ DI UNA SCUOLA DI FORMAZIONE	34
TERZO INCONTRO ALLA LUISS FRA TOP MANAGER E STUDENTI	16	<b>Data Protection Officer</b> REGOLAMENTO EUROPEO PRIVACY: TUTTE LE NOVITÀ PER LE AZIENDE	35
SALOTTI FINANZIARI. INVESTIMENTI DA 0 A 100	17	<b>Legale</b> LA "RITRATTAZIONE" QUALE CAUSA DI NON PUNIBILITÀ NEL PROCESSO PENALE	36
<b>Pensioni</b> LA CONSULTA CI RIPENSA...	18	<b>Convenzioni</b> SPORT, TUTELA DELLA SALUTE E... VIDEO PRESENTAZIONE	39
<b>Previdenza</b> SOLUZIONI INNOVATIVE PER LA FLESSIBILITÀ IN USCITA	22	<b>Vises</b> TANTE NOVITÀ NEL RITMO GIUSTO 2016/2017	40



## PROFESSIONE DIRIGENTE

Anno XIV - n. 52 Novembre 2016

Poste Italiane Spa spedizione in a. p. 70% Roma - DCB Roma

Aut. del Trib. di Roma n. 00012/94 del 14/01/1994 - Iscrizione ROC n. 10103

DIRETTORE EDITORIALE: Giacomo Gargano - Presidente Federmanager Roma  
e Presidente Unione Regionale Dirigenti Industriali Lazio

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: Stamperia Lampo - Via Adda 129, 00198 Roma

## Giovani dirigenti e Federmanager

# IL VALORE DELLA SOLIDARIETÀ

di Gherardo Zei, Vicepresidente Federmanager Roma

*L'atmosfera sempre più competitiva che si respira nelle aziende e il naturale orgoglio della giovane età spingono alcuni colleghi a focalizzarsi sulla professione e a sottovalutare l'importanza dei corpi sociali che hanno il compito di intermediare i rapporti del singolo con le aziende o con le istituzioni. Ma si sbagliano, e di grosso*

**L**o sviluppo industriale degli ultimi cento anni è stato caratterizzato dalla crescente velocità del cambiamento. In particolare negli ultimi tempi la velocità delle trasformazioni è diventata tale da rendere difficile mantenere il passo a tutti e da disorientare molti. Certamente alcuni dei colleghi dirigenti più anziani (tra i quali mi metto anch'io) hanno dovuto soffrire non poco per mantenersi al passo con le nuove logiche delle relazioni industriali e professionali e con l'utilizzo di strumenti come i "Social" o WhatsApp. Ma anche per i "nativi digitali" non è stata una passeggiata di salute.

Al riguardo ricordo un aneddoto divertente. Quando, oltre trent'anni or sono, giovane laureato in legge, ho cominciato a lavorare nella direzione legale di un grande gruppo, sulla mia scrivania c'erano soltanto una vaschetta con penne e matite, una risma di fogli bianchi e un bloc notes. Io - come tutti gli altri - scrivevo i testi a penna su semplici fogli bianchi e poi facevo portare le minute alla "unità di segreteria", dove le dattilografe redigevano a macchina gli originali da firmare. Quando, alcuni anni dopo, l'azienda acquistò le prime macchine per videoscrittura (dotate di un piccolo schermo dove si poteva vedere e correggere il testo in digitazione prima di stamparlo), io andai dal mio capo e, superando le sue perplessità, mi feci assegnare una di queste "diavolerie" cominciando, per primo nella mia unità organizzativa, a scrivermi da solo i documenti in originale. Molti colleghi mi criticarono perché, secondo loro, stavo squalificando la categoria, in quanto scrivere a macchina era un compito da dattilografe. Oggi è facile comprendere che ero dalla parte della ragione e che la velocità del cambiamento aveva confuso le idee a questi colleghi.

Pertanto, oggi come oggi, è comprensibile l'atteggiamento di molti colleghi giovani, nativi digitali, i quali sono mol-



to rapidi, bravi e orgogliosi della propria capacità di gestire personalmente in solitudine i rapporti con l'azienda e di padroneggiare tutti gli strumenti elettronici, restando collegati con il lavoro in qualsiasi parte del mondo, ventiquattro ore su ventiquattro. Ma se, per quello che concerne l'utilizzo delle nuove tecnologie nella professione, questi giovani hanno perfettamente ragione, per la parte delle relazioni industriali mi permetto di dissentire e credo che siano loro in questo caso ad avere le idee confuse.

L'atmosfera sempre più competitiva che si respira nelle aziende e il naturale orgoglio della giovane età, infatti, spingono questi colleghi a focalizzarsi sulla professione, al punto da sottovalutare o totalmente dimenticare l'importanza di quei corpi sociali che hanno il compito di intermediare i rapporti del singolo con le aziende o con le istituzioni. E per noi dirigenti il corpo sociale intermedio più importante è sicuramente Federmanager, con i suoi (nostri) relativi enti collaterali previdenziali e assistenziali (Fasi, Previdai, Assidai eccetera).

## RACCOLTA FONDI DELLA VISES PRO TERREMOTATI

I manager industriali hanno deciso di aiutare le popolazioni colpite dai tragici terremoti cominciati il 24 agosto scorso donando un'ora del proprio lavoro. La donazione verrà raddoppiata grazie ad un contributo equivalente devoluto da parte delle imprese. Ciò avverrà attraverso accordi specifici stipulati tra le RSA o i Coordinamenti delle RSA dei dirigenti e l'azienda.

A questo scopo Vises, la nostra Onlus di riferimento, ha provveduto all'apertura del c/c dedicato alla raccolta dei fondi impegnandosi a garantire tracciabilità e trasparenza nella gestione degli stessi, anche attraverso la pubblicazione, a conclusione delle attività, del rendiconto relativo al loro utilizzo sul proprio sito [www.vises.it](http://www.vises.it).

Naturalmente, su questo c/c potranno confluire i contributi volontari di singoli associati in attività o in pensione. Di seguito il codice IBAN e la causale del versamento:

**BANCA PROSSIMA**

**IBAN: IT 36 U033 5901 6001 0000 0000 085**

**INTESTATO A VISES ONLUS**

**CAUSALE**

**"INIZIATIVA DEI MANAGER INDUSTRIALI PER  
LE POPOLAZIONI COLPITE DAL SISMA 2016"**

## ABBIAMO TUTTI BISOGNO DEI NOSTRI COLLEGHI

Come dicevo - soprattutto tra i giovani - è oggi diffusa l'idea che i rapporti contrattuali con le Aziende si possano gestire meglio in solitudine e che le tutele degli enti assistenziali e collaterali, in fondo, siano solo delle "righe scritte sul cedolino dello stipendio" e, in ogni caso, siano cose che esisterebbero comunque, con o senza Federmanager. Questi colleghi all'invito ad iscriversi rispondono sovente con il cortese sorriso di circostanza di colui che vuole cambiare argomento di conversazione. Quando poi, qualche volta, in occasione di taluni eventi, ci vengono a trovare a via Ravenna, nel nostro piccolo auditorium, capita di vederli sollevare le sopracciglia davanti all'alta età media del parterre (fatto logico visto che la metà dei nostri iscritti sono pensionati).

Certo un'organizzazione come Federmanager non può aggiornarsi con la stessa velocità di una start up Hi Tech e certe liturgie sono un po' datate. Ma queste cose non devono indurre i colleghi giovani a dare una valutazione negativa, affrettata ed errata dell'importanza della nostra federazione. Coloro che fanno così, giovani o non giovani, si sbagliano, si sbagliano di grosso, ed è un errore che potrebbe avere gravi conseguenze per la categoria e per loro stessi personalmente.

Innanzitutto devono considerare che il grande patrimonio dei benefits aziendali è sorto sulle fondamenta di migliaia e migliaia di ore di lavoro gratuito delle RSA e dei colleghi di Federmanager, impegnati nello sforzo di condividere con le aziende il concetto per il quale, quando un dirigente lavora dodici ore al giorno senza risparmio, è giusto mettergli a disposizione quegli strumenti di comfort (come auto aziendale, telefono, tablet o quant'altro) che gli consentano di gestire la propria vita personale con

una quantità tanto esigua di tempo libero. Come seconda cosa bisogna valutare che la carriera è lunga, e che se a certuni colleghi può capitare che oggi, o tra cinque anni, i rapporti con l'azienda si possano gestire benissimo da soli, questo non significa che ciò sarà vero anche tra dieci anni, perché ciascuno, prima o poi, nella sua vita personale o professionale, si trova ad avere bisogno della solidarietà dei propri colleghi. Pertanto la cosa giusta da fare è offrire subito, oggi stesso, la propria solidarietà ai colleghi che ne hanno bisogno, in modo da riceverla in spontanea offerta il giorno malaugurato in cui saremo noi ad avere bisogno di aiuto (e questo è sempre vero per tutti i colleghi: giovani, anziani o pensionati che siano).

Inoltre i nostri enti previdenziali e assistenziali e tutti gli altri enti che fanno capo a Federmanager non sono affatto delle semplici righe sul cedolino dello stipendio e tantomeno sono cose che esisterebbero comunque, anche in assenza di questo grande e prezioso corpo intermedio che si basa sulla solidarietà dei colleghi e che si chiama Federmanager. Questi nostri enti associativi sono le nostre preziose istituzioni, che assicurano il nostro futuro, in particolare quello dei giovani, in un momento in cui la previdenza e la sanità pubblica scricchiolano. Ma tutti questi nostri enti sono fondati sulla solidità e sulla continuità della nostra Federmanager, la quale, a sua volta, trae la propria linfa vitale dalla partecipazione dei colleghi. Se questa catena di solidarietà s'interrompe, se i colleghi cessano di iscriversi e di partecipare, allora la pianta della solidarietà finisce per seccarsi e il futuro di questi nostri enti diventa molto incerto.

## FEDERMANAGER IN PRIMO LUOGO È PER I GIOVANI

Quale la morale di questa storia? La morale è che proprio i giovani sono coloro che hanno più interesse ad iscriversi per partecipare direttamente allo sforzo di conservazione e protezione di un patrimonio di tutela contrattuale, assistenza sanitaria e previdenza che i colleghi più anziani hanno costruito in tanti anni di storia della federazione, ma che ha necessità di essere costantemente implementato e difeso per poter proseguire intatto verso un futuro sempre più sfidante ed incerto. Sembra paradossale ma proprio quei giovani che oggi sono i più lontani da Federmanager sono coloro che subiranno le più grandi conseguenze positive o negative di quello che noi stiamo facendo oggi. Per questo li invito a cambiare idea e a unirsi immediatamente a noi che li accoglieremo a braccia aperte.

Il mondo industriale li spinge a lavorare e ragionare sempre più rapidamente ma non sempre la fretta è una buona consigliera e, per fare la cosa giusta, talvolta bisogna capire che è necessario fermarsi a pensare con calma e poi decidere di seguire i consigli di un uomo più anziano che ne ha già viste tante. Perché se è vero che tante cose cambiano, è altrettanto vero che molte altre cose, da che mondo è mondo, continuano a ripetersi nella vita umana. E la solidarietà degli amici e dei colleghi è uno di questi valori eterni.

## Federmanager

# OBBLIGATI A CRESCERE, MA COME?

di Stefano Cuzzilla, Presidente Federmanager

**S**ervono nuove politiche per la crescita, in particolare nell'Eurozona. Su questo è difficile trovare opinioni contrarie. Ma da qui a fine novembre, quando il Parlamento dovrà licenziare la Legge di Bilancio, la vera discussione è sul come intervenire. Dal nostro osservatorio indichiamo due leve: consumi interni e investimenti. Le ragioni sembrano evidenti anche al Governo, ma le riflessioni sulle misure che servono per centrare l'obiettivo del sostegno della domanda sono ancora acerbe. L'esperienza italiana degli ultimi tre anni dice abbastanza chiaramente che le risorse destinate a sostenere i consumi delle famiglie non hanno prodotto risultati rilevanti. Possono anche essere desiderabili, ma non possono essere efficaci senza una previa definizione a livello Eurozona.

Gli incontri tra Federmanager e gli uffici tecnici della Presidenza del Consiglio si stanno facendo più frequenti: fornendo le nostre stime e valutazioni su molti capitoli della manovra economico-finanziaria speriamo di sollecitare un supplemento di analisi, soprattutto perché il quadro generale non permette di fare errori. La produttività totale, risultante dalla somma di capitale e lavoro, è in forte rallentamento in tutta l'Unione Europea. In Italia più che altrove. Gli equilibri tra dollaro ed euro, con Fed e Francoforte sempre più lontane nelle scelte di politica monetaria, saranno più difficili da gestire già a partire dal prossimo anno. Il commercio internazionale, che finora ha letteralmente salvato la nostra produzione industriale dallo stallo, è destinato a subire uno stop. Ci preoccupa in modo particolare che il WTO già per quest'anno abbia tagliato le stime sul commercio mondiale dal 2,8% all'1,7%. Se non abbiamo la spinta dell'export, dobbiamo compensare immediatamente con politiche di investimento mirate per molti settori industriali, a partire da quelli del Made in Italy, in modo da intercettare la domanda che ancora è consistente oltreconfine.

### INVESTIRE IN R&S E IN CAPITALE UMANO

Le nostre imprese patiscono un deficit di dinamismo che è destinato ad accentuarsi. Serve una politica economica con una governance forte, che garantisca flessibilità e sostenga l'iniziativa d'impresa delle giovani generazioni. Una delle cause di questa poca vivacità va infatti indivi-



dua nel nostro rallentamento demografico. Siamo obbligati a crescere, come è stato ben messo in luce dal recente convegno organizzato a Roma con questo titolo da *// Messaggero* con la collaborazione dell'Abi, che ha riunito tutti i più importanti rappresentanti del mondo economico italiano ed europeo.

Federmanager è stata invitata a partecipare a quella ristretta platea e, anche in tale occasione, abbiamo detto che gli investimenti vanno fatti in ricerca e sviluppo e in capitale umano. Che se non si portano le piccole e medie imprese a dotarsi di professionalità manageriali, esterne alla proprietà, se non le si rafforza con competenze robuste, non solo non si cresce, ma si implode all'interno dei propri confini. E si chiude. Per questo, voglio citare l'intervento che Claudio Costamagna di Cassa Depositi e Prestiti ha tenuto a quel convegno, perché a mio parere ha centrato il punto: le aziende italiane per crescere devono aggregarsi, capitalizzarsi e, soprattutto, managerializzarsi.

Questo è un punto chiave che la politica sembra non capire. Senza manager non si cresce. L'1% di crescita del Pil, il cosiddetto "tasso di crescita potenziale", non ha effetti sulla economia reale se poi la produzione industriale non riparte.

Gli investimenti finora hanno avuto carattere congiunturale, e dall'Europa - che comunque cresce in media di mezzo punto all'anno più di noi - è mancato un inter-

vento organico. Siamo soddisfatti che il Governo, con il ministro Calenda capofila, abbia messo sul piatto agevolazioni fiscali consistenti per Industria 4.0, varando un piano di iper e super ammortamenti. Ma anche qui, e lo stiamo ripetendo nei nostri incontri istituzionali, chi si immagina possa attuare la trasformazione che chiamiamo Industry 4.0?

Il tema della crescita deve essere affrontato fuori retorica, anche perché siamo in una fase storica senza precedenti. Dobbiamo costruire solidi ponti tra chi ha la governance della politica economica e il mondo delle imprese e del management.

### UNA PROGRAMMAZIONE DI SOSTEGNO AL WELFARE

Ai consumi farebbe bene una programmazione strutturata di sostegno al welfare. La speranza è che nel testo economico-finanziario il Governo riesca a rispondere adeguatamente su questo tema, ampliando la platea dei soggetti beneficiari e sostenendo l'iniziativa contrattuale.

Secondo i dati recentemente diffusi dal Ministero del Lavoro, nel 2016 sono stati firmati appena 4.000 accordi di

produttività. Di contro, ben il 65% di essi ha previsto una qualche misura di welfare ed è una percentuale significativa se paragonata al 2015. Di fronte a questi numeri, capiamo che quanto è stato deciso nella scorsa Stabilità non è stato sufficiente, che ci vuole maggiore coraggio per portare il welfare aziendale a una dimensione di sistema. Ma capiamo anche che esiste una domanda e che la cultura d'impresa sta evolvendo nella direzione giusta.

Auspichiamo che il Governo non solo sistematizzi l'ambito di applicazione delle agevolazioni fiscali nella prossima Legge di Bilancio in modo da ridurre l'incertezza, che è uno dei fattori che spinge le famiglie a risparmiare, ma torni a instillare fiducia anche nel valore della contrattazione, in primis quella nazionale. Come Federmanager siamo convinti che il welfare integrativo rappresenti uno strumento per far ritornare i cittadini a spendere in prestazioni di cui hanno bisogno e alle quali stanno rinunciando. Far ripartire i consumi interni con questo approccio significa essenzialmente mirare al benessere della collettività. Un piano di welfare a lungo termine è una soluzione vantaggiosa tanto per il lavoratore quanto per l'impresa. Su larga scala, significa investire su un "moltiplicatore" di competitività del sistema Paese.

## Lavoro

# MANAGER IN CALO, UN TREND DA INVERTIRE

di Mario Cardoni, Direttore Generale Federmanager

**I**l sistema industriale - motore della nostra economia - continua a registrare una riduzione di manager con grande dispersione di competenze non solo qualitativa ma anche valoriale. Le grandi imprese proseguono nelle azioni di consolidamento anche con l'obiettivo di ridurre i costi rivedendo le strutture organizzative, mentre il Governo continua a credere che le imprese possano fare il salto di qualità riducendo gli oneri contributivi e fiscali che gravano sulle stesse o incentivando l'innovazione dei macchinari con il "super ammortamento", interventi utili per dare maggior respiro ma non determinanti per un reale cambiamento.

Occorrerebbe invece incentivare primariamente l'introduzione di nuove competenze per favorire l'investimento sulle persone, che sono il valore vero di un'impresa e che fanno davvero la differenza, a partire da un buon management. Proprio su queste convinzioni Federmanager ha messo a punto un servizio di "certificazione

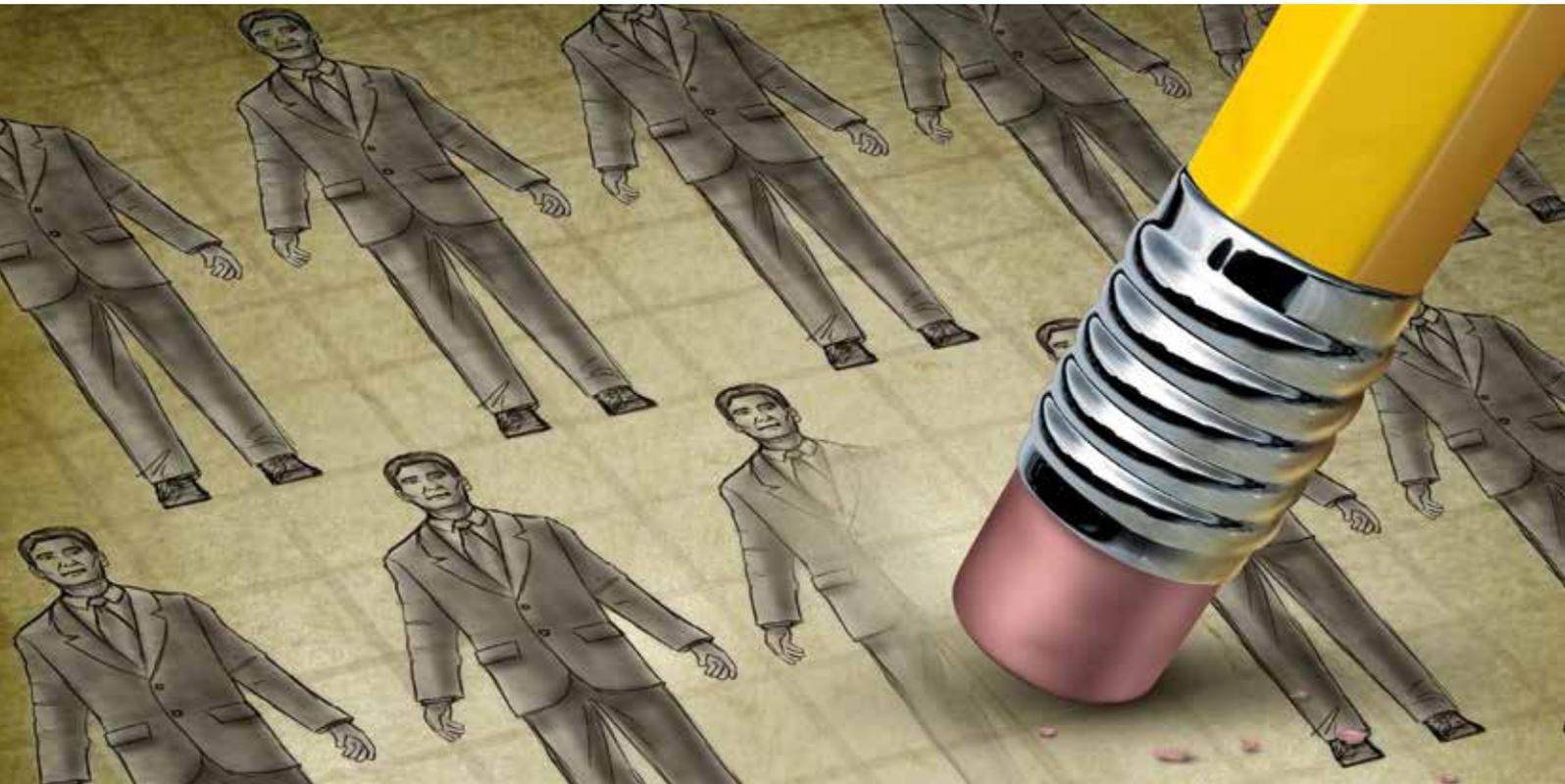


delle competenze" (temporary manager, export manager, manager di rete e innovation manager) per offrire:

- ai manager una opportunità di reinserirsi nel mercato del lavoro attestando le proprie competenze;
- alle imprese, in particolare alle PMI, la possibilità di avere un serbatoio di profili manageriali portatori di esperienze e competenze certificate.

### 7.000 RISOLUZIONI DI RAPPORTI DI LAVORO DIRIGENZIALI

Purtroppo non è quello che sta succedendo. I dati (fonte Inps anno 2015), tendenzialmente in linea con gli anni precedenti, indicano che sono state circa 7.000 le risoluzioni di rapporti di lavoro dirigenziali, di cui l'indagine Federmanager monitora un campione ampio e molto significa-



tivo. Entrando nell'analisi dei dati relativi al 2015, infatti, si evidenzia che il numero complessivo delle risoluzioni dei rapporti di lavoro gestiti dal nostro sistema è pari a 4.411 casi (87% uomini e 13% donne), sostanzialmente in linea con i numeri registrati negli ultimi 5 anni.

Le risoluzioni consensuali (67%) continuano a rappresentare la modalità prevalente di risoluzione del rapporto di lavoro dirigenziale mentre quelle che nascono da provvedimenti di licenziamento sono il 31% del totale (di questi oltre il 14% del totale è avvenuto nell'ambito delle procedure di licenziamento collettivo ai sensi della legge 223/91). Solo nel 2% dei casi la risoluzione del rapporto di lavoro del manager avviene per dimissioni volontarie.

Da evidenziare che il 75% dei casi di licenziamento si conclude con un accordo transattivo tra le parti. A tale proposito molto indicativo è il dato relativo ai licenziamenti per giusta causa, nell'ambito dei quali la percentuale di accordo successivo alla intimazione del provvedimento di licenziamento sale al 96%; ciò a conferma del fatto che cresce il numero di aziende che utilizzano questo approccio "aggressivo" per risolvere il rapporto di lavoro con il dirigente. I licenziamenti per giustificato motivo oggettivo, cioè quelli di carattere organizzativo, rappresentano oltre l'85% dei casi confermando la prosecuzione, da parte delle aziende, di processi di riorganizzazione se non di ristrutturazione che colpiscono fortemente la componente manageriale: il 64% avviene per soppressione della posizione, grazie al *favor* della nostra magistratura che normalmente guarda con molta più attenzione le ragioni del lavoratore rispetto a quelle dell'impresa, ma non nel caso del dirigente.

I licenziamenti adottati per giustificato motivo soggettivo

sono il 3,5% del totale. È da evidenziare, rispetto all'anno precedente, una crescita significativa (+12%) di quelli per motivi disciplinari e per interruzione del rapporto fiduciario (+4%).

Il numero più elevato di risoluzioni (73%) si è verificato nell'area Nord-Ovest del Paese (Liguria, Lombardia, Piemonte e Valle d'Aosta), ovviamente motivato dalla più alta concentrazione in quest'area di aziende e quindi di dirigenti: la Lombardia presenta oltre l'82% del totale delle risoluzioni dell'area Nord-Ovest. Al Centro le risoluzioni si attestano al 14%, nel Nord-Est all'11%. Anche se in aumento rispetto agli scorsi anni, resta di scarsa entità la quota percentuale di risoluzioni rilevata per il Sud e le Isole (2%).

In relazione alle aree aziendali, anche nel 2015 si conferma il dato negativo registrato dalle aree Tecnica/Produzione e Commerciale/Marketing che, complessivamente, registrano oltre il 40% delle risoluzioni avvenute, mentre un sensibile incremento (6%) ha interessato l'area Comunicazione. Per quanto riguarda i settori merceologici più interessati dalle risoluzioni, la maggior parte dei casi si è registrata nei settori dell'Informatica/Elettronica/TLC (31%) e del Meccanico/Siderurgico (24%) confermando i dati già emersi negli anni scorsi.

Questo è il quadro, ancora cupo, che abbiamo registrato! Siamo convinti di essere dalla parte della ragione: per vincere la sfida della competitività il tema della managerializzazione delle imprese diventa fondamentale, ed è la qualità delle risorse umane, e dei manager in particolare, a fare la differenza nei fattori determinanti per il successo. Speriamo che anche gli altri se ne convincano presto, non abbiamo molto tempo.

## Unindustria

# “TRASPARENZA, ETICA, LEGALITÀ, MANAGERIALITÀ: GLI INGREDIENTI DELLA RICETTA PER LO SVILUPPO”

Intervista al nuovo presidente, ing. Filippo Tortoriello

**I**l giorno dopo che l'ing. Filippo Tortoriello, eletto il 27 settembre scorso con oltre il 99,9% dei voti presidente di Unindustria per il quadriennio 2016-2020, rilasciasse questa intervista a “Professione Dirigente”, il procuratore aggiunto di Roma Paolo Ielo, uno degli accusatori nel processo di Mafia Capitale, ha dichiarato a “Repubblica”: “La corruzione porta con sé il rischio concreto di selezionare la classe dirigente pubblica in funzione della sua capacità di prendere mazzette e distribuire in modo distorto le risorse; e seleziona i soggetti imprenditoriali non in base alla capacità di lavorare bene ma a quella di pagare tangenti. Inevitabilmente, in un arco di tempo breve o lungo, avremo un Paese affidato a soggetti che non sanno produrre e dirigenti pubblici che non sanno amministrare: una selezione al ribasso”.

A cercare una sintesi dell'ora di colloquio con il nuovo presidente dell'associazione che riunisce 3.200 aziende industriali del Lazio (di cui l'85% composto da piccole medie e il 15% da grandi imprese) per un totale di 320 mila dipendenti, si può dire che l'impegno primario personale e della nuova “squadra” che lo affianca (vedi box a pag. 11) consiste nell'evitare la deriva descritta dal dott. Ielo. “Il tema trasversale del nostro percorso per i prossimi quattro anni - spiega Tortoriello nella sede della sua azienda, Gala, divenuta nel volgere di pochi anni uno dei principali operatori italiani nel settore dell'energia - sarà l'attenzione al tema dell'etica e della legalità. Unindustria si impegnerà con maggior vigore a promuovere la cultura della trasparenza e del rispetto delle regole all'interno delle imprese e a pretendere dalle Pubbliche Amministrazioni equità, correttezza e dialogo costante”.



Sono parole che, senza cambiare una virgola, sono state a più riprese pronunciate dai vertici tanto di Federmanager nazionale quanto di Federmanager Roma (e si ritrovano anche in questo numero della rivista). Ma non sono le sole condivisibili: “Obiettivo fondamentale del nostro programma - prosegue il presidente di Unindustria - è contribuire in maniera importante al rilancio della competitività del sistema produttivo laziale puntando sull’innovazione, sulla ricerca e su un manifatturiero che dovrà essere più specializzato, ad alto valore aggiunto, più incline all’Industria 4.0 e pienamente connesso e integrato con il ricco tessuto regionale di aziende del settore e dei servizi”. E ancora: “Unindustria sosterrà la banda ultra larga e organizzerà e svilupperà attività del Digital Innovation Hub. Attraverso ciò il Lazio potrà diventare una grande Regione europea dell’innovazione, al centro del Paese e del Mediterraneo”. Ultimo, ma certo non per importanza per noi dirigenti: “Più innovazione, più legalità, più trasparenza significano più cultura manageriale: aumentare il tasso di managerialità nelle imprese di ogni dimensione è l’unica risposta al bisogno di crescita che coinvolge tanta parte del nostro sistema economico. Occorre una rivoluzione culturale: dobbiamo uscire da una concezione dell’impresa asfittica, familistica, timorosa o incapace di misurarsi con le sfide che il mercato ci impone. Il sistema imprenditoriale laziale è caratterizzato da numerose eccellenze (si pensi, solo per fare un esempio, al chimico-farmaceutico che vale 20 miliardi di euro ed esporta il 70% del fatturato): vogliamo far sì che queste si diffondano, diventino terreno di una crescita di sistema. In ciò siamo pronti a lavorare insieme a tutti gli attori - economici, politici, istituzionali - che condividono la nostra impostazione. E tra questi, naturalmente, anche Federmanager”.

**Domanda.** Anche per Federmanager Roma la diffusione della cultura manageriale, e dunque la valorizzazione delle competenze dei dirigenti, è la sola ricetta possibile per riprendere la crescita. Perché però negli ultimi anni molte aziende, anche grandi, del territorio hanno operato (e tuttora operano) una politica di “tagli” che investe in pieno anche i dirigenti?

**Risposta.** Otto anni di crisi economica hanno creato enormi difficoltà al sistema delle aziende. Ricordo che anche ora che il Pil regionale è previsto in crescita, in linea con il trend nazionale, rimaniamo comunque ben al di sotto dei livelli pre-crisi (-4,2 punti), con tendenze negative, nello specifico, di 2,3 punti nell’industria, 3,3 nei servizi e oltre 24 punti nelle costruzioni. Credo che alla base di certe decisioni ci sia stato più questo quadro di difficoltà che una deliberata volontà di “mettere a posto i conti” tagliando una serie di costi particolarmente elevati, tra cui quelli dei dirigenti. Dico di più: un’azienda che si privi delle proprie risorse umane più pregiate non fa altro che segare il ramo dell’albero sul quale è seduta. E a tutto può pensare tranne che a tornare a crescere. Aggiungo che, nel mio ruolo di imprenditore, ho sempre dato il massimo rilievo all’apporto delle competenze e delle figure manageriali: dal 1° ottobre scorso, ad esempio, un manager che ha maturato

una grande esperienza nel gruppo Finmeccanica, Antonio Perfetti, è il nuovo direttore generale di Gala.

**D. Dunque imprenditore e management sono entrambi indispensabili?**

**R.** Assolutamente. Sono convinto che tanto l’imprenditore quanto i manager abbiano ruoli e funzioni distinte ed entrambe necessarie, in un’azienda che voglia crescere in maniera corretta e duratura sul mercato: l’imprenditore, lo dice la parola stessa, dà l’avvio all’impresa grazie alla propria intelligenza, alla creatività, al coraggio e alla capacità di vedere lontano. Ma ad un certo punto la sua intrapresa, per svilupparsi, ha bisogno dell’apporto di una serie di competenze - organizzative, gestionali, commerciali, internazionali - che l’imprenditore, per quanto capace e spesso geniale, non può possedere e che deve reperire sul mercato: le competenze manageriali.

**D. Se le aziende italiane e anche laziali sono mediamente ancora non abbastanza managerializzate, la colpa è solo del contesto esterno?**

**R.** Il sistema industriale ed economico, regionale e nazionale, deve compiere una forte balzo in avanti che è prima di tutto culturale. Un’azienda gestita in termini manageriali è un’azienda che, per propria natura, non può non operare in termini di correttezza, di legalità, di innovazione, di trasparenza, di valorizzazione del talento e della professionalità. Questi elementi, e solo questi, insieme possono realizzare il successo dell’impresa. Si tratta di uno sforzo enorme, ne siamo consapevoli, ma il contesto esterno finalmente sembra caratterizzato da importanti elementi di novità che possono facilitarne il risultato.

**D. A che cosa si riferisce?**

**R.** Per troppo tempo la visione di sviluppo economico imposta al nostro Paese a livello comunitario ha invertito l’ordine delle priorità: prima mettiamo a posto i conti e dopo ci occupiamo della crescita. Nei fatti il risultato è stato che nel 2008 la crisi ha colpito tutti i Paesi, ma alcuni ne sono usciti prima e meglio di noi: si pensi agli Stati Uniti, che grazie a una politica economica espansiva hanno creato 25 milioni di posti di lavoro, registrato una crescita del Pil sostenuta e, soprattutto, rimesso in piedi un sistema economico e industriale fortemente innovato e tornato a competere con successo a livello mondiale. In Italia, invece, per troppo tempo il sistema economico ha camminato con il freno a mano tirato. E alcuni problemi endogeni che il Paese si è portato dietro negli ultimi decenni (primo fra tutti la progressiva perdita di competitività) si sono drammaticamente acuiti.

**D. E ora invece?**

**R.** Vediamo un approccio del Governo che si rivolge al mondo dell’impresa intesa come creatrice di ricchezza, occupazione e sviluppo economico e sociale, e questo è un elemento assai positivo. Tale approccio permea, solo per fare un esempio, l’ambizioso progetto Industria 4.0, che parte da un assunto fondamentale: incentivare, attraverso una serie di meccanismi fiscali, soltanto le imprese

realmente intenzionate ad investire in innovazione e sviluppo. Poi ci sono una serie di impegni concreti nel campo delle opere pubbliche, a livello nazionale e regionale. A quest'ultimo riguardo non è un caso che il primo Consiglio generale di Unindustria si sia tenuto lo scorso 25 ottobre, a due mesi esatti dal tragico terremoto che ha colpito alcune zone dell'alto Lazio, a Rieti. Siamo fiduciosi del fatto che tutti insieme - istituzioni e attori economici, politici e sociali - sapremo trasformare la sfida della ricostruzione in una importante occasione di sviluppo.

**D. Da dove viene questa fiducia? Molte esperienze passate, anche in regioni a noi vicine, non indurrebbero a cautela?**

**R.** La logica con cui il Governo ha impostato il percorso di ricostruzione è da noi fortemente condivisa. Siamo d'accordo nella separazione della capacità progettuale, cui viene giustamente attribuito il ruolo centrale, da quella realizzativa; nell'instaurazione di meccanismi mirati ad

eliminare ostacoli e ritardi amministrativi e burocratici che sono, invariabilmente, il terreno più fertile per la nascita di ingiustizie e di fenomeni di illegalità e di corruzione; nell'attenta vigilanza affidata alle massime Autorità dello Stato (Anac, Corte dei Conti) su chi sarà chiamato a svolgere le attività di progettazione ed esecuzione dei lavori. E condividiamo l'impostazione di fondo cui si ispira l'intero progetto di ricostruzione: prevenire prima di ricostruire e, nel ricostruire, mantenere ed esaltare ulteriormente lo spirito che anima la vita dei singoli territori.

**D. L'impegno economico complessivo previsto per la ricostruzione è imponente, pari a 4,5 miliardi di euro. Quale sarà in tale contesto il ruolo di Unindustria?**

**R.** Il nostro impegno consisterà nel far sì che tutto avvenga nel modo più trasparente, affinché si inneschi una crescita sana, non solo di nuove realtà manifatturiere ma di sistemi e soluzioni che possano diventare volani di sviluppo per l'intero territorio.

## LA NUOVA SQUADRA DI UNINDUSTRIA

Filippo Tortoriello mantiene inizialmente le deleghe Finanza per la Crescita e Relazione Banca-Impresa, Specializzazione Intelligente e Innovazione Aperta, Competitività e Sviluppo del Territorio, Infrastrutture Energetiche e Reti Intelligenti. A lui si affiancano i **vicepresidenti di diritto** Gerardo Iamunno, presidente del Comitato Piccola Industria con delega ai Mercati Globali e Valorizzazione del Made in Italy, e Fausto Bianchi, presidente del gruppo Giovani Imprenditori con delega alle Start-up Innovative e Imprenditorialità Giovanile.

Nella squadra ci sono poi 6 **vicepresidenti elettivi**:

- Angelo Camilli (Organizzazione e Rapporti Associativi);
- Antonella Sabrina Florio (Etica e Legalità);
- Giampaolo Letta (Turismo e Industria Creativa);
- Barbara Morgante (Infrastrutture per i Trasporti e la Logistica);
- Bernardo Quaranta (Lavoro e Relazioni Industriali);
- Marco Tripi (Trasformazione Digitale).

### Presidenti di Area Territoriale

- Giovanni Turriziani (Frosinone)
- Giorgio Klinger (Latina)
- Alessandro Di Venanzio (Rieti)
- Stefania Palamides (Viterbo)

### Presidenti di Comprensorio

- Pierpaolo Pontecorvo (Aprilia)
- Davide Papa (Cassino)
- Stefano Cenci (Civitavecchia)

### Consigliere di Presidenza con Delega allo Sviluppo del Capitale Umano

- Giuseppe Biazzo

## Eventi

a cura di Valeria Pulcinelli

# SENZA UN PIANO NAZIONALE PER LA LOGISTICA PERDIAMO 80 MILIARDI ALL'ANNO

*Questo il messaggio lanciato dal convegno "L'Ultimo Miglio, scelte logistiche per lo sviluppo dell'area metropolitana di Roma e del Lazio. I Manager per il futuro della regione", tenutosi il 18 ottobre scorso nell'Auditorium di Federmanager in via Ravenna*



Da sinistra: Stefano Cuzzilla, Andrea Pancani, Giacomo Gargano, Paolo Cannavò

**C**inque punti di PIL in più per l'Italia verrebbero "soltanto" da un sistema integrato di mobilità, per le merci e per le persone: sono almeno 80, infatti, i miliardi di euro che il nostro Paese - secondo l'analisi di Federmanager Roma, Federmanager e Assologistica - guadagnerebbe realizzando un efficiente sistema per il trasporto, ottenendo altri benefici in termini di costi sociali, stimoli per l'innovazione e nuovi investimenti.

Questo il messaggio lanciato nel corso del convegno "L'Ultimo Miglio, scelte logistiche per lo sviluppo dell'area metropolitana di Roma e del Lazio. I Manager per il futuro della regione", tenutosi il 18 ottobre scorso nella Sala verde di Federmanager in via Ravenna. Moderato dal giornalista Andrea Pancani, Vicedirettore del TG La7, sono intervenuti fra gli altri: il Viceministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, Riccardo Nencini; l'Assessore capitolino alle Infrastrutture, Paolo Berdini; il Sindaco di Fiumicino, Esterrino Montino; Domenico Casalino, Amministratore Delegato di Techno Sky; Carlo Mearelli, Presidente di Assolo-

gistica; il Presidente di Federmanager nazionale, Stefano Cuzzilla; il Presidente di Federmanager Roma e Unione Regionale Dirigenti Industria Lazio, Giacomo Gargano; Paolo Cannavò, Vicepresidente vicario per le Federazioni Professionali CEC.

"Lo sviluppo socio-economico di un Paese è legato strettamente alla qualità del suo sistema di mobilità per le persone e le merci. Innovare in tale ambito significa migliorare la sicurezza e i servizi, la qualità della vita e la competitività", ha affermato Gargano introducendo l'evento. "È indispensabile per la competitività - ha proseguito - che la Regione assuma un ruolo fortemente propositivo adottando, finalmente, un piano per la mobilità e la logistica laziale: un sistema integrato tra la città di Roma, la sua area metropolitana e le diverse zone strategiche del territorio regionale. Per questo - ha concluso - abbiamo invitato le istituzioni locali e nazionali a costruire insieme una piattaforma di attività da svolgere, infrastrutture da valutare, servizi da potenziare e integrazioni tra i diversi modi di trasporto".



Da sinistra: Paolo Berdini, Esterino Montino, Carlo Mearrelli, Domenico Casalino. In basso, Riccardo Nencini

“L’Italia non ha una adeguata visione logistica e urge un Piano nazionale di settore integrato e organico - ha ricordato Cuzzilla -. Da manager sentiamo la necessità di individuare quali siano gli investimenti necessari e quali le aree da ridimensionare. Oggi parliamo del Lazio, ma ricordiamoci che negli ultimi anni il settore infrastrutture e logistica ha patito scelte incoerenti per un Paese che è al centro del Mediterraneo e che deve poter esportare agevolmente la sua produzione industriale di alto livello. È pertanto cruciale investire in competenze manageriali per recuperare il tempo perduto e attrarre nuove risorse che sono di vero arricchimento e rilancio”.

Per il Governo risponde il Viceministro Nencini: “C’è un tavolo riunito ormai da mesi che discute proprio di logistica, ed è pronto un atto che diventerà poi un provvedimento, in modo che la mano destra sappia cosa fa la sinistra. Avremo una strategia: già ora nel codice degli appalti abbiamo previsto un quadro annuale delle opere pubbliche e abbiamo invertito la tendenza sulla cultura della logistica mettendo in campo diversi provvedimenti”.

Non nota finora alcun cambiamento, invece, l’Assessore Berdini: “Finora non mi sono accorto di un cambio di passo da parte del Governo, ma mi auguro che Nencini abbia ragione. Questa città vive in mezzo al traffico per scelte sbagliate del passato che sarà durissimo recuperare in tempi brevi. Il Campidoglio comincerà a partecipare al tavolo del Governo, perché ci interessa e per il futuro di Roma. Un piano della logistica dovrebbe essere legato anche a una proposta infrastrutturale che tolga il traffico dalle aree più devastate di Roma: già questo sarebbe un fatto straordinario”.

Per Cannavò (CEC), “il Lazio può contribuire a superare il gap logistico dell’Italia verso l’Europa con la determinazione delle Istituzioni e con decisioni responsabili di tutti gli stakeholder pubblici e privati. Una visione innovativa e l’assunzione di responsabilità sociale verso il sistema economico si presentano come plus vincenti per ciascuno”.

“La logistica comincia ad avere ruolo nel lessico politico nazionale, che si traduce nella coscienza della strategicità delle sue applicazioni”, ha affermato Mearrelli, presidente di Assologistica, per poi sottolineare: “Al contrario di quanto è avvenuto finora, con una programmazione del territorio appannaggio delle Regioni, oggi assistiamo ad un’inversione di tendenza che salutiamo positivamente, perché la logistica ha bisogno di una programmazione

nazionale che si integri in un più vasto programma europeo, rappresentato dai grandi corridoi colleganti ogni angolo del continente in una visione globale di sistema di scambi”.

“Questo convegno - ha dichiarato il Sindaco di Fiumicino Montino - rappresenta un importante momento di confronto, un’occasione per rimettere al centro del nostro agire infrastrutture, trasporti e logistica in una visione d’insieme. Fiumicino è pronto a fare la propria parte in un quadro di riferimento vasto che fissi gli obiettivi su cui lavorare insieme senza prescindere, ognuno per le proprie competenze, dall’apporto fondamentale delle aziende e delle forze imprenditoriali”.

Per Casalino (Techno Sky), “competenza ed esperienza sono normalmente i fattori qualificanti del management della logistica, ma diventano requisiti essenziali per la gestione dei sistemi mission critical del controllo del traffico aereo di cui Techno Sky è responsabile. Nel Lazio abbiamo il cuore pulsante - tecnologico e digitale - della logistica aziendale, governata da manager che incarnano il nostro motto: Con Techno Sky funziona. Sicuramente”. Durante il convegno Federmanager Roma, Federmana-



## Eventi

ger e Assologistica hanno sollecitato le Istituzioni a ragionare su una serie di interventi per consolidare l'area di scambio di Santa Palomba, l'asse intermodale di Roma smistamento e l'asse aeroportuale di Fiumicino. L'insieme delle proposte ha l'obiettivo di sostenere interventi interconnessi con il sistema delle reti TEN (Trans-European Networks - Transport, reti di trasporto trans europeo).

In particolare, per il Lazio diventa indispensabile: intervenire sui collegamenti strada-rotaia nell'area di Pomezia/Santa Palomba e sui collegamenti Roma/Latina e Terni/Rieti; potenziare il collegamento ferroviario Roma/Civita-

vecchia per supportare le funzioni del porto di Civitavecchia, dell'aeroporto di Fiumicino (per il quale va progettata una diversa politica cargo) e del polo logistico di Santa Palomba; ripristinare il sistema di mobilità ed infrastrutture ideato in occasione del Giubileo del 2000. Per quanto riguarda infine Roma, tra le priorità vengono identificate l'attivazione di un sistema di accesso alla città, l'ideazione di un vero piano per la "distribuzione urbana sostenibile" e un programma per rivalutare e riutilizzare il "capitale fisso" disponibile (ad esempio, la Nuova Fiera di Roma e le numerose caserme dismesse).

## “CULTURA DELLA LEGALITÀ MOTORE PER FAR RIPARTIRE IL PAESE”

**C**ultura della legalità, sviluppo, economia, impresa e territorio. Di questo e non solo si è parlato nel corso del seminario di Alta Formazione promosso a Roma dalla “Fondazione Italiana per la Legalità e lo Sviluppo Ignazio Milillo”:

due giorni - il 5 e 6 ottobre - in cui alti rappresentanti istituzionali e della magistratura, della Corte dei conti, di enti, ordini e istituti - tra cui Giovanni Pitruzzella, Presidente Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, e Raffaele Cantone, Presidente A.N.A.C. Autorità Nazionale Anticorruzione - si sono confrontati sul tema “Impresa e Società tra Sicurezza, Sviluppo e Legalità”.

Dopo il saluto di apertura del generale dei Carabinieri Antonio Ricciardi, comandante Unità Mobili e Specializzate CC “Palidoro”, e del generale Giuseppe Fausto Milillo, presidente della Fondazione, è intervenuto il presidente di Federmanager Roma Giacomo Gargano: “Siamo convinti che un sistema garantito di legalità in cui poter operare costituisca un motore enorme per far ripartire di slancio sia le aziende che abbiamo l'incarico di guidare, sia l'economia complessiva del nostro Paese”, ha sottolineato. “Serve - ha concluso - un approccio a 360 gradi sul tema della trasparenza e della legalità, e noi come Federazione dei manager siamo pronti a mettere in campo il nostro know how e a prenderci le nostre responsabilità”.

Stefano Cuzzilla, presidente Federmanager nazionale, da parte sua ha dichiarato: “L'imperativo è crescere. E la competitività si conquista solo in un quadro di regole chiare, che vanno rispettate. La legalità è nel nostro dna di manager. Abbiamo la responsabilità delle scelte aziendali e questa responsabilità richiede un'etica forte. Siamo i primi a essere impegnati nella lotta alla corruzione perché - ha concluso - sappiamo quanto essa danneggi lo sviluppo del Paese: uccide l'iniziativa privata e ci fa perdere punti in termini di mancati investimenti da parte dei player stranieri”.



# TUTTO QUELLO CHE AVRESTE SEMPRE VOLUTO SAPERE SULL'ASSESSMENT (E NON AVETE MAI OSATO CHIEDERE)

*Svelati, grazie a Federmanager Roma, i segreti di un metodo sempre più utilizzato dalle aziende per selezionare nuovo personale verificandone il possesso delle capacità richieste*

“**T**utto quello che avreste sempre voluto sapere e non avete mai osato chiedere sull'assessment”. Questo il titolo - che parafrasava volutamente quello di un celebre film del primo Woody Allen (anno 1972) - dell'incontro svoltosi il 25 ottobre scorso presso l'Auditorium di Federmanager Roma, in via Ravenna. Ospite dell'appuntamento il senior coach di esperienza internazionale Davide Bacchiddu, che ha - appunto - svelato i segreti di questo metodo, sempre più utilizzato dalle grandi aziende, per selezionare nuovo personale verificando il possesso, in ciascun candidato, delle capacità richieste per ricoprire un determinato ruolo.

A dare il benvenuto è stato il presidente di Federmanager Roma, Giacomo Gargano, che ha spiegato il senso dell'iniziativa: “Ancora una volta vogliamo dare a chi partecipa ai nostri incontri la possibilità di conoscere i metodi ideali per affrontare le prove e indicare, attraverso l'ausilio di una voce esperta, le tecniche per valorizzare le proprie capacità e far emergere i propri punti di forza. Non basta una stretta di mano coinvolgente per affrontare un colloquio: serve molto di più. Specie quando diventano decine le persone con cui confrontarsi”.

Dopodiché è cominciata la “lezione” dell'esperto, assai partecipata dal pubblico. “Le tipologie di assessment - ha spiegato Bacchiddu - sono diverse da azienda ad azienda e in continua evoluzione. In generale, comunque, ci sono sempre prove individuali e dinamiche di gruppo”. Fonte di curiosità e talvolta di preoccupazioni, l'assessment è diventato uno strumento imprescindibile per le organizzazioni evolute nelle fasi di selezione e valutazione del potenziale dei propri collaboratori. Dunque, ha aggiunto, “l'unica cosa da fare è affrontarlo laicamente, badando esclusivamente ad essere se stessi, senza cercare di ‘ben impressionare’ l'esaminatore. Pena il rischio di raggiungere esattamente l'effetto opposto”.

La preoccupazione, espressa da più di un dirigente in sala, è che l'assessment, lungi dal servire a valutare per assumere, sia oggi utilizzato dalle aziende per valutare, sì, ma al fine di “tagliare” figure professionali (e dirigenziali) già presenti in organico. Una preoccupazione che Bacchiddu ha escluso, almeno per quanto riguarda la sua personale esperienza di coprogettazione e gestione di assessment. L'appuntamento, promosso dal Gruppo Giovani Feder-



Sopra, da sinistra, Davide Bacchiddu e Renato Fontana

manager Roma, rientra - come ha spiegato il Coordinatore del Gruppo stesso, Renato Fontana - in un ciclo nato per rispondere alle esigenze di un mercato del lavoro in continua evoluzione: “Stiamo costruendo un percorso di seminari e incontri che possa supportare i colleghi durante il loro percorso di carriera. Il tema dell'assessment, sicuramente importante, è solo l'antipasto di ciò che abbiamo in programma”.

L'incontro è stato concluso dal saluto di Gherardo Zei, vicepresidente di Federmanager Roma, il quale ha elogiato il Gruppo Giovani e sottolineato il grande sforzo che la nostra Organizzazione sta compiendo per mettere a disposizione dei colleghi strumenti effettivamente utili nelle difficoltà della vita professionale di tutti i giorni.

## Eventi

# TERZO INCONTRO ALLA LUISS FRA TOP MANAGER E STUDENTI

**S**i tiene a Roma, il 21 novembre alle 18,30, presso la Faculty Lounge LUISS nella sede di viale Romania 32, il terzo appuntamento del ciclo di incontri informali organizzato da Federmanager Roma e Career Services LUISS per dare l'opportunità, ad alcuni neolaureati e studenti selezionati LUISS, di conoscere da vicino il top management di grandi aziende, anche multinazionali. "Il tutto - spiega Giacomo Gargano, Presidente di Federmanager

Roma - al fine di rendere sempre più sinergico lo scambio tra giovani e mondo del lavoro, cultura d'impresa e Università. Nel corso di questi incontri, infatti, i manager mostrano come vengono gestiti i principali processi aziendali in contesti multiculturali presentando la propria azienda con interventi e



approfondimenti sulle diverse realtà professionali nonché sulle modalità di inserimento nel mondo del lavoro. Un modo nuovo di conoscersi e di creare occasioni di contatto per opportunità di recruiting con la partecipazione attiva delle aziende a iniziative di formazione in Università".

Ospite del terzo appuntamento Mauro Ghilardi (nella foto in alto), da pochi mesi Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Ferrovie dello Stato Italiane dopo un'esperienza manageriale quasi trentennale in Italia, Europa e Sud America per conto di importanti multinazionali operanti nei settori informatico, farmaceutico e creditizio. Partecipano all'incontro, come sempre, il Presidente Gargano e il Direttore Generale della LUISS Guido Carli Giovanni Lo Storto.



## IL RAPPORTO DI LAVORO DIRIGENZIALE ALL'ESTERO

**C**he cosa vuol dire svolgere il lavoro di manager all'estero? Quali sono gli ordinamenti legislativi che ne regolano l'attività? Quali le differenze con la situazione italiana? A queste domande ha risposto l'incontro "Il rapporto di lavoro dirigenziale all'estero. Focus su ordinamenti", tenutosi per iniziativa di Federmanager Roma il 10 ottobre nell'Auditorium Federmanager di via Ravenna. Tre in particolare i Paesi analizzati, fra i più importanti nell'attuale contesto di economia globalizzata: Stati Uniti, Cina e Emirati Arabi Uniti. Punto di partenza della discussione il nuovo D. Lgs. 17 luglio 2016, n. 136 - Ordinamento dei

distacchi all'estero nell'ambito di prestazioni di servizi (il cosiddetto «regolamento IMI»).

Dopo i saluti del Presidente Giacomo Gargano e del Coordinatore del Gruppo Giovani Renato Fontana, è intervenuto l'avv. Roberto Testa, socio dello studio R&P Legal. Testa, che si occupa esclusivamente di diritto del lavoro, ha maturato una vasta esperienza nel campo del contenzioso e dell'assistenza stragiudiziale e contrattuale con particolare attenzione ai contratti di appalto, di agenzia e di organizzazione della rete vendita.

A seguire il dibattito con un pubblico molto attento e numeroso. Ha chiuso l'incontro il Vicepresidente Gherardo Zei.

## SALOTTI FINANZIARI. INVESTIMENTI DA 0 A 100

Questo il titolo del nuovo seminario che Fideuram ha tenuto a beneficio dei soci di Federmanager Roma sui tre temi oggi di maggior rilievo per un investitore privato

**I**mpatto del *bail in* sui patrimoni, la nuova era del mercato immobiliare, il tasso zero: sono i tre argomenti oggetto del seminario tenuto da Fideuram ai dirigenti invitati da Federmanager Roma, il 3 novembre scorso, in via Ravenna. Curato, come i precedenti incontri sempre organizzati con Fideuram, dai private banker Fabrizio Zerbini e Paolo Rossi, l'appuntamento ha affrontato i tre temi, forse, oggi di maggiore interesse per un investitore privato. Ci limitiamo a riportare, per ragioni di spazio, le conclusioni relative a ciascuno.

**Bail in.** Le banche possono fallire, ora lo sappiamo. Le obbligazioni emesse dalle banche non sono più risk-free. I depositi sono garantiti fino ad un certo limite. Non dimentichiamoci mai del rapporto fra rischio e rendimento. La concentrazione aumenta il rischio. C'è banca e banca. Il risparmio gestito non è soggetto a *bail in*.

**Mercato immobiliare.** Gli andamenti degli ultimi anni hanno sfatato una serie di luoghi comuni: con il mattone non si perde mai; il mattone è un rifugio sicuro dall'inflazione; è un investimento che si può "mettere a reddito". Le quotazioni degli immobili continuano a diminuire, mentre la fiscalità considera tuttora il patrimonio immobiliare un Bancomat per le proprie esigenze di bilancio.

**Tassi zero.** Di fronte a un mercato obbligazionario passato nel volgere di pochi anni "da un rendimento senza rischio ad un rischio senza rendimento" (Warren Buffet), è tuttavia possibile, affidandosi ai qualificati operatori presenti nel mercato del risparmio gestito, ottenere rendimenti interessanti.



È cambiato il contesto di mercato... quali opportunità?



## HEAD HUNTER: “PREDATORI” E “PREDE” DI NUOVO DI FRONTE

**S**i è svolto il 27 settembre il quinto degli incontri con i cacciatori di teste organizzati dal Coordinamento Giovani di Federmanager Roma allo scopo di confrontarsi con chi, ogni giorno, rivede centinaia di profili per cercare la propria “preda”, ovvero il candidato migliore. A “guidare” stavolta i dirigenti è stato Andrea Mantero, di Badenoch & Clark, che - dopo i saluti del Presidente Giacomo Gargano e del Coordinatore Giovani Renato Fontana - ha raccontato il proprio approccio e come lavorano gli addetti del settore.

È seguito un dibattito, moderato da Alessandro De Sisti membro del Coordinamento Giovani e responsabile del Progetto. Ha concluso il Vicepresidente Gherardo Zei. L'evento è stato seguito, su richiesta, anche in streaming. Nata nel Regno Unito, con un'esperienza di oltre 30 anni e più di 20 sedi nel mondo, Badenoch & Clark, acquisita dal Gruppo Adecco nel 2010, è leader internazionale nei servizi di recruiting rivolti a figure professionali altamente qualificate nell'ambito del middle e top management. In Italia è presente con sedi a Milano e Roma.

## Pensioni

# LA CONSULTA CI RIPENSA...

di Roberto Martinez

*Con la nuova Sentenza il contributo di solidarietà non è più incostituzionale. Com'è possibile che in tempi così brevi la più alta magistratura italiana possa esprimersi in due modi opposti uno all'altro?*

**C**i risiamo. Le pensioni di tanti di noi sono di nuovo in pericolo. Dopo tutte le battaglie fatte dalla nostra Federazione e dalla CIDA per tutelarle dai prelievi forzosi effettuati dal Governo con i provvedimenti più diversi e con le motivazioni e i nomi più fantasiosi, e nonostante i tanti pronunciamenti dei Tribunali di mezza Italia, la Corte Costituzionale ha sentenziato che il cosiddetto "contributo di solidarietà", istituito con la legge di stabilità 2014 (art. 1, comma 486 della legge n. 147/2013), è legittimo. Al contrario di come la stessa Corte si era espressa per il provvedimento precedente, istituito con l'articolo 18 del decreto 6 luglio 2011 n. 98, dichiarato invece a suo tempo illegittimo.

Ora, una persona normale - ad esempio un dirigente che ha passato, anno più anno meno, quattro decenni in azienda e che ritiene di conoscere almeno quel minimo necessario dei meccanismi legislativi che governano il suo sistema pensionistico - si chiederà come sia possibile che in tempi così brevi la più alta magistratura italiana possa esprimersi in due modi tanto diversi, anzi addirittura opposti, uno dall'altro. Perché, insomma, questa differente valutazione?

### IL LEGISLATORE HA FATTO UNA FURBATA

L'argomento è stato oggetto di discussione nel Comitato nazionale di coordinamento dei gruppi pensionati Federmanager del 15 settembre scorso. Con riferimento alla documentazione distribuita per l'occasione e alle conclusioni cui la riunione è pervenuta, proverò a rispondere qui di seguito.

- **Il primo** contributo di solidarietà, quello del decreto 6 luglio 2011, **fu giudicato incostituzionale** perché qualificato come "prelievo tributario". In quanto tale,



doveva essere commisurato alla "capacità contributiva" dei cittadini i quali, come ben dice la Costituzione, sono tutti uguali di fronte alla legge. Per questo motivo, visto che la finalità del provvedimento era la "stabilizzazione finanziaria", il legislatore non avrebbe dovuto imporre ai soli titolari di trattamenti pensionistici l'ulteriore speciale prelievo tributario. Piuttosto avrebbe dovuto rispettare il principio dell'"universalità della imposizione", e allargare quindi la platea dei contribuenti senza creare discriminazione fra cittadini. Il gettito che ne sarebbe derivato sarebbe stato più elevato, probabilmente corrispondente a quello necessario a raggiungere l'obiettivo atteso dal Governo.

- **Il secondo** contributo di solidarietà, quello tutt'ora in atto, a differenza del primo **è stato giudicato costituzionalmente legittimo** perché ha escluso che il provvedimento legislativo che lo ha determinato abbia natura tributaria. Come si legge in un comunicato diffuso fin dal 5 luglio scorso, la Consulta ha ritenuto in questo caso che si tratti di "un contributo di solidarietà interno al circuito previdenziale, giustificato, in via del tutto eccezionale, dalla crisi contingente e grave del sistema". Peraltro, dice ancora la Consulta, "tale contributo rispetta il principio di progressività e, pur comportando innegabilmente un sacrificio sui pensionati colpiti, è comunque sostenibile in quanto applicato solo sulle pensioni più elevate, da 14 a oltre 30 volte superiori alle pensioni minime".

Ad "impugnare" le disposizioni con 6 diverse Ordinanze sono state varie sezioni regionali della Corte dei Conti sulla scorta dei ricorsi presentati da ex magistrati, ex professori universitari e dirigenti di enti pubblici e privati.

La Consulta è stata indotta ad un nuovo e differente orientamento rispetto alla precedente Pronuncia (Sentenza Cost. n. 116/2013) dalla constatazione che il provvedimento ha caratteristiche nuove. Non costituisce, cioè, una mera riproduzione di quello già ritenuto lesivo della Costituzione, e non mira neppure a “perseguire e raggiungere, anche se indirettamente”, “esiti corrispondenti”. D'altra parte, dice ancora l'Ordinanza, il provvedimento si è posto in un “*differente orizzonte temporale di efficacia*”. In effetti la furbata (non possiamo che definirla così, anche se il termine non è consono alla serietà dell'argomento che trattiamo), ripeto, la furbata usata dal legislatore nell'emanare la legge di stabilità 2014 ha avuto successo. Ci si chiederà, ma com'è stato possibile? È stato possibile perché il legislatore, con astuzia, ha finalizzato in modo diverso il provvedimento. Non ha più fatto riferimento alla “stabilizzazione finanziaria”, piuttosto ha usato un *escamotage* contabile di questo tipo: anziché indirizzare l'ammontare dei contributi nel bilancio dello Stato, come aveva fatto nel provvedimento precedente (che la Consulta aveva dichiarato incostituzionale), lo ha orientato verso le

attività assistenziali dell'INPS. Ciò allo scopo - almeno dichiarato - di sostenere i lavoratori che, alla data del provvedimento, risultavano “esodati”.

Un espediente che, comunque, non spiega perché il gettito dei contributi di solidarietà non sia considerato come entrata nel pubblico bilancio quando va a finire in quello dell'INPS che, guarda caso, è un Ente pubblico per definizione; per contro, quando si parla di spesa pensionistica, si dice che questa “grava pesantemente nel bilancio dello Stato”. La contraddizione è evidente: un po' di chiarezza in merito non guasterebbe certo!

### SI È APERTO LO SCENARIO PEGGIORE

Quello aperto dalla nuova decisione della Consulta è lo scenario peggiore che ci potessimo aspettare. La Corte ha preso una decisione che apre la strada al sistema dell'autofinanziamento; vale a dire, il ricorso a prelievi all'interno dello stesso sistema previdenziale, in particolare, a carico dei trattamenti pensionistici prescelti, di volta in volta, da un certo livello in su. Comunque, quale che sia l'espressione terminologica usata e la finalizzazione formale che



Palazzo della Consulta, sede della Corte Costituzionale

viene data al provvedimento, a noi pare proprio che esso costituisca un tributo aggiuntivo a carico dei pensionati. Diciamo meglio, e in maniera più generale: i prelievi che prendono a riferimento esclusivamente l'ammontare del reddito sono per loro stessa natura prelievi fiscali. Anche se poi il gettito è destinato alla solidarietà all'interno del sistema previdenziale. E se al gettito contribuisce una sola, parziale, e guarda caso sempre medesima categoria sociale, quella dei pensionati, quel prelievo è discriminatorio e, pertanto, iniquo.

Ma la Sentenza n. 173 ne sancisce la legittimità, perché si tratta di fronteggiare *crisi contingenti e gravi del sistema*, sia pure *in via del tutto eccezionale*. Eccezionale, poi, per modo di dire, perché l'esperienza insegna quanto e come restino inascoltati i moniti della Consulta rivolti al legislatore a non eccedere con provvedimenti che di fatto erodono, nel tempo, il potere d'acquisto dei pensionati. In realtà, disattendendo ogni richiamo, il legislatore li ha usati e abusati adottando soprattutto frequenti sospensioni della perequazione. Ma qui occorre anche ricordare gli interventi compiuti sulle pensioni tutt'ora in corso, ma totalmente dimenticati nei talk show e dagli altri media che si nutrono dei confusi dibattiti orchestrati contro i pensionati, quale il contributo di solidarietà (Legge di Stabilità 2014) e quello a carico dei pensionati ex Fondi speciali: Volo, Telefonici, Elettrici, Ferrovieri, Ferrotranvieri, Inpdai (Legge n. 214 del 22 dicembre 2011). Contribuiti ai quali si aggiunge la parziale e ancora una volta discriminatoria esecuzione della Sentenza della Corte sul blocco della perequazione delle pensioni (Sentenza Cost. n. 70/2015). Diciamola tutta, a questo punto. Non è la Sentenza n. 173 che desta maggiore inquietudine. Essa sarà applicata e sarà rispettata, come andrebbero rispettate tutte le sentenze (il riferimento alla Sentenza n. 70/2015 è voluto).

La nostra preoccupazione è altra. Pensiamo all'utilizzo che ne può fare una maggioranza parlamentare poco incline a tener conto dei diritti dei pensionati e più disposta invece all'ascolto delle demagogie di piazza. Qualcuno, insomma, potrebbe usare la grande strada aperta dalla Sentenza per farci correre il ciclo riproduttivo dei "contributi di solidarietà", con tanti saluti ai principi della non reiterazione, della ragionevolezza, della proporzionalità e della non discriminazione.

A questa ipotesi comunque, e fortunatamente, ha già posto un argine CIDA fin da subito quando, nel comunicato del 6 luglio, ha rilevato la positività dei paletti posti dalla Sentenza della Consulta nella parte in cui sottolinea la natura *eccezionale e straordinaria* del prelievo. Ciò, a parere della nostra Confederazione, *"dovrebbe impedire che il legislatore possa disporre in futuro analoghe misure depressive"*. Mi preme sottolineare a questo punto il condizionale usato nel virgolettato, segno evidente di come, anche in CIDA, non si nasconda la forte preoccupazione per quanto potrà accadere nelle decisioni finali del legislatore, nonostante i "paletti" della Consulta, le sue "buone" intenzioni e le sue "calde" raccomandazioni.

È comunque, quello della CIDA, un auspicio che vale per il presente. Ma la Sentenza fa giurisprudenza. E potrebbe essere utilizzata - non ce lo nascondiamo - come strumento per colpire ancora e frequentemente i pensionati, nella continuità delle situazioni critiche del nostro sistema previdenziale.

## **NON METTETE LE MANI NELLE TASCHE SBAGLIATE**

Da quanto fin qui detto credo si possano trarre almeno due considerazioni.

1. È percepibile la diffusa volontà di addossare ai più anziani la responsabilità della crisi economica che stiamo attraversando e che attanaglia soprattutto le giovani generazioni. Sulla spinta piazzaiola continuano le sollecitazioni volte a fare dei redditi dei pensionati il bancomat cui attingere risorse necessarie a sostenere la spesa pubblica. Continuano le accuse ai pensionati di non aver voglia di cambiare, di non pensare un po' ai loro nipoti, ai loro figli, e di preferire lo status quo. Bugie. Enciclopediche bugie. Al contrario, noi sosteniamo che in presenza di una così vasta esigenza di redistribuzione dei redditi occorre, senza discriminazioni, convocare tutte le risorse del Paese per concorrere al sostegno delle esigenze più rilevanti della società, secondo i dettami della Carta costituzionale. E questo è possibile sempre che si attuino grandi riforme istituzionali e si promuovano investimenti in opere pubbliche, nelle reti di comunicazione, nella formazione. Solo così si crea lavoro, soprattutto per i giovani, e si produce diffusa ricchezza nel Paese.
2. A seguito dei pressanti interventi della nostra Dirigenza federale e confederale, sono state scongiurate le ipotesi di introdurre nella legge di stabilità attualmente in discussione in Parlamento modifiche peggiorative delle disposizioni sulla reversibilità. Inoltre sono in corso interventi intesi ad impedire che siano riproposti nuovi contributi di solidarietà e che siano attivati meccanismi volti al ricalcolo delle vecchie pensioni con il sistema contributivo. Membri del governo si sono già espressi al riguardo. Hanno detto che *"il rischio di mettere le mani nelle tasche sbagliate è grosso"*. Forse ci si è resi conto, in fine, che i prelievi sulle pensioni appena superiori a quelle più basse mettono le mani anche nelle tasche sbagliate, perché vengono decurtate le prestazioni sia di quelli che godono di privilegi retributivi, sia di quelli che percepiscono assegni inferiori a quanto spettante.

Dagli interventi delle nostre Rappresentanze presso gli organi di governo ci attendiamo, infine, la ridefinizione di un nuovo meccanismo di perequazione, in grado di recuperare nella base di calcolo almeno parte della contingenza persa in questi anni.

**15.000 interventi formativi realizzati**

**16.000 aziende aderenti  
con 80.000 dirigenti**

**Formazione manageriale**

**Classe dirigente**

**Conto Formazione**

**Avvisi**

**Agenzia del lavoro**



## **Fondirigenti** **Innovatori per formazione**



Entra nel network di Fondirigenti: il Fondo interprofessionale per la formazione manageriale di Confindustria e Federmanager.

16.000 imprese con oltre 80.000 dirigenti lo hanno già scelto.

Scopri il Conto Formazione e gli Avvisi in corso. Puoi fare formazione in azienda, subito.

Vai presso una delle sedi territoriali di Federmanager e iscriviti all'Agenzia del Lavoro.

Non aspettare. Vai su [www.fondirigenti.it](http://www.fondirigenti.it) e aderisci subito. Fondirigenti: innovatori per formazione.

## Previdenza

# SOLUZIONI INNOVATIVE PER LA FLESSIBILITÀ IN USCITA

di Giuseppe Noviello, Coordinatore Commissione Previdenza e Sanità Federmanager Roma

*La Legge di stabilità 2017 supera, finalmente, posizioni bloccate che nulla hanno a che fare con il vero significato del welfare. Un risultato cui ha fortemente contribuito l'attività di Federmanager*

**D**iamo atto alle Istituzioni di un ampio spirito di iniziativa nella ricerca di soluzioni atte ad innovare nel campo previdenziale rispetto alla immobilità o mobilità a caro prezzo in cui le regole attuali hanno congelato la necessaria dinamica in un settore delicato e socialmente rilevante. Ci riferiamo all'approvazione da parte del Consiglio dei Ministri della Legge di stabilità 2017, della quale qui ci interessano gli aspetti relativi alla così detta Ape (anticipo pensionistico) e al cumulo gratuito dei contributi previdenziali maturati in gestioni pensionistiche diverse tra loro.

Il dato politico rilevante è il superamento di posizioni bloccate su aridi tecnicismi che nulla hanno a che fare con il significato vero del welfare, cui ha fortemente contribuito anche l'attività di Federmanager, a livello nazionale e nelle sue componenti territoriali. Se infatti è doveroso salvaguardare la sostenibilità dei bilanci nel loro insieme, non si può tuttavia rinunciare al soddisfacimento delle specificità tipiche delle varie attività e condizioni lavorative, valorizzando così il lato solidaristico sia tra categorie di lavoratori sia tra generazioni.

Il pacchetto previdenza, con il cumulo gratuito dei contributi, l'anticipo pensionistico, l'ampliamento delle quattordicesime (importo e platea di beneficiari), le agevolazioni per i precoci e le agevolazioni per i lavori usuranti, avrà un costo di 1,9 miliardi di euro nel 2017 per portarsi poi a 2,5 per il 2018 e per il 2019. L'Ape ha carattere sperimentale biennale mentre le altre misure sono strutturali.

### **APE SOCIALE, APE DI MERCATO E APE AZIENDALE**

L'anticipo pensionistico si articola in Ape sociale, a carico dello Stato, Ape volontaria o di mercato e Ape aziendale, a carico del lavoratore e delle aziende.

L'Ape sociale è il prestito, a costo zero per il lavoratore fino ad un certo reddito lordo, al quale accedono disoc-



cupati, lavoratori in attività gravose o in condizioni critiche di salute o con un disabile convivente tra parenti di primo grado. Occorre aver maturato 63 anni di età e 30 anni di contributi per i disoccupati (36 anni per gli appartenenti alle categorie di lavori usuranti).

All'Ape di mercato si accede con minimo 20 anni di contributi e un'età compresa tra 63 e 65 anni. L'anticipo massimo è di 3 anni e 7 mesi con prestito bancario da rimborsare mediante rateo ventennale prelevato dalla pensione finale. L'onere complessivo sarebbe di circa il 4,6% per ogni anno di anticipo e si beneficerebbe di una detrazione fiscale in quota fissa pari al 50% della quota interessi del prestito.

L'Ape aziendale ricorre nel caso di accordi tra le parti. Il datore di lavoro può sostenere i costi dell'Ape dei dipendenti con una contribuzione, a suo carico, correlata alla retribuzione percepita prima dell'interruzione del rapporto di lavoro. Gli accordi collettivi possono anche stabilire il ricorso ai fondi bilaterali. Come per l'Ape di mercato verrà riconosciuta una detrazione fiscale in quota fissa del 50% della quota interessi del rateo per i primi venti anni di pensionamento del lavoratore. Qualche esempio riconducibile all'Ape aziendale lo troviamo già in Italia, avendo interessato una grande azienda leader nel settore energetico favorendo l'uscita concordata di circa 80 dirigenti. Come Federmanager siamo interessati soprattutto a



questa tipologia di anticipo pensionistico, che si realizza nell'ambito delle relazioni industriali e valorizza la rappresentanza. Non a caso abbiamo citato l'esempio di prima, favorito sicuramente dal fatto che i vertici aziendali e del settore HR di quella società hanno sempre riconosciuto il merito degli istituti di rappresentanza delle categorie dei lavoratori. E dobbiamo adoperarci perché le figure professionali importanti del nostro Paese tornino a manifestare solidarietà verso Federmanager e, auspicabilmente, ad assumere nell'ambito della stessa, com'era una volta, incarichi di responsabilità diretta.

Il cumulo gratuito dei versamenti contributivi operati su gestioni diverse sarà possibile per accedere sia alla pensione di vecchiaia sia a quella anticipata, e si potrà cumulare anche se si sono maturate già in una singola gestione le condizioni per il diritto alla pensione. Questa tipologia di cumulo si aggiunge a quelle già in vigore della totalizzazione e della ricongiunzione. Diverso da queste però è il sistema di calcolo dell'assegno, in quanto saranno applicate pro quota le regole in vigore in ciascuna gestione.

Ogni lavoratore ha la sua storia contributiva e quindi andrà verificato caso per caso quale possa essere la soluzione più conveniente (sul tema si veda meglio l'articolo seguente). Ma è indubbio che, oltre ad ampliare la gamma di strade percorribili, ci si è finalmente mossi verso un principio che Federmanager ha affermato da sempre: quello di non penalizzare chi, pur in gestioni diverse, ha adempiuto al versamento dei contributi secondo le regole che di volta in volta erano ufficialmente in vigore e riconosciute tali dalle Istituzioni.

### **OCCORRE RINSALDARE IL PATTO INTERGENERAZIONALE**

Al di là di tutti i sistemi di calcolo, non bisogna dimenticare che la funzione della pensione, che si inquadra in un siste-

ma solidaristico, è quella di assicurare un tenore di vita analogo a quello che si aveva prima dell'andata in quiescenza. Il sistema contributivo è la negazione di tale concetto, perché "prendo quello che ho messo da parte", ed allora tanto vale mettere i soldi in banca, anche se oggi nemmeno questo è sicuro. Cosa dovrebbero prendere allora quelli che non hanno mai versato niente, quelli che prendono invece la pensione sociale? Le pensioni vengono pagate, anno per anno, dai lavoratori: gli anziani di oggi hanno pagato la pensione dei loro anziani del tempo. E questo dovrebbe rinsaldare il patto intergenerazionale piuttosto che essere elemento di contrapposizione.

La risposta quindi non è nello scardinamento del patto generazionale ma nel rafforzamento dello stesso, in un ritrovato spirito di solidarietà che punti ad una nuova fase di progresso economico-sociale, unica via per assicurare al Paese un futuro ai giovani ed una serena vecchiaia agli anziani.

Il quadro generale di ripresa economica, ancorché lenta, e la rinnovata attenzione delle Istituzioni verso le tematiche del welfare lasciano intravedere il superamento nel tempo della rigidità dell'attuale quadro normativo, soprattutto in termini di flessibilità e di possibilità di ricongiungimento dei vari periodi lavorativi, fattori entrambi particolarmente critici nella ricostruzione della storia contributiva di ognuno di noi. Dobbiamo pertanto augurarci sia la favorevole conclusione del percorso parlamentare del disegno di legge governativo sia una successiva applicazione dei contenuti dello stesso tale da consentire l'esito positivo di tante attese finora maturate da molti nostri colleghi.

Anche in questa fase operativa Federmanager assicurerà ai propri iscritti tutta la necessaria assistenza, nel segno del costante spirito di servizio che sempre si accompagna alle funzioni della rappresentanza.

## Previdenza

# CUMULO E RICONGIUNZIONE: NULLA DI NUOVO, SOLO DUE “PASSETTINI” AVANTI

di Bruno Benelli

*Il disegno di legge sul bilancio 2017 amplia l'area di applicazione del cumulo. Ora con esso si può chiedere la pensione anticipata, finora negata, e usarlo anche se è stato già raggiunto il diritto a pensione in una delle gestioni pensionistiche. Ma il calcolo della pensione "cumulata" resta sempre lo stesso: ogni Cassa liquida in pro-rata la parte di competenza. Per la pensione davvero unica e totale resta la ricongiunzione con tutto il carico dei costi*

**N**ulla di nuovo sotto il sole di cumulo e ricongiunzione. Solo qualche aggiustamento, peraltro significativo, al cumulo, ma di revisione del sistema neanche a parlarne! La ricongiunzione continua a esistere, mentre il nuovo cumulo - ovviamente gratuito - allarga l'area di applicazione e diventa più onnicomprensivo, limando le attuali asperità e restrizioni. E ciò è un bene in questa epoca segnata da un'accentuata precarietà e da lunghi periodi di non-lavoro, dove la pensione si può raggiungere, vorremmo dire, "a tozzi e bocconi". Ma i due istituti, pur continuando a farti salire sullo stesso treno, ti fanno poi scendere in stazioni differenti.

### CUMULO ATTUALE

Il cumulo è una creazione legislativa giovane. Nasce nel gennaio 2013 e consente di sommare tra loro i contributi versati presso due o più gestioni previdenziali diverse. Riguarda i lavoratori dipendenti (mondo pubblico e privato, compresi i dirigenti d'azienda un tempo iscritti all'Inpdai), gli autonomi, gli iscritti alla gestione separata (i cosiddetti parasubordinati), gli iscritti a forme sostitutive (fondo volo, fondo dazio, mondo dello spettacolo e dello sport professionistico, giornalisti) ed esclusive dell'Inps (statali, dipendenti enti locali e sanità, Ferrovie dello Stato, poste-telegrafonici). Sono fuori dal beneficio i liberi professionisti iscritti alle casse di previdenza private e privatizzate (medici, avvocati, notai, commercialisti, geometri, ecc.). Ma se una persona ha tre diverse contribuzioni (ad esempio come statale, dipendente privato e libero professionista) può chiedere il cumulo per le prime due posizioni lasciando da parte la terza.

Sommare con il cumulo due o più spezzoni contributivi è operazione subordinata al rispetto di cinque condizioni: 1) non si deve avere già una pensione; 2) non si deve aver maturato i requisiti per la pensione, anche se non è stata

chiesta; 3) non si può chiedere la pensione anticipata in quanto il sistema è creato per pensione di vecchiaia, trattamenti di inabilità e pensione ai superstiti; 4) non devono essere coincidenti tra loro i periodi contributivi ammessi al cumulo; 5) non si può chiedere il cumulo di una sola parte dell'anzianità contributiva: o tutto o niente!

Chiarimento per il numero 2): non avere maturato i requisiti per la pensione significa che nella gestione non è stata raggiunta la contribuzione minima di 20 anni. Perciò a un lavoratore che ha come *pedigree* personale ad esempio 20 anni di Inpdap e 19 anni di Inps o di ex Inpdai viene negato il cumulo.

### DIRITTO E MISURA

Avendo: a) una somma di contributi che raggiunge il minimo complessivo di 20 anni; b) un'età che fino al 2018 è di 66 anni + 7 mesi (ridotti a 66 anni + 1 mese per le lavoratrici autonome e 65 anni + 7 mesi per le lavoratrici dipendenti del settore privato); c) un rapporto di lavoro dipendente cessato almeno il giorno prima della decorrenza della pensione, il cumulo è ok. Perciò - ricorriamo anche qui a un esempio - avere versato 7 anni di contributi Inpdai, 8 anni di contributi Inps, 6 anni di contributi allo Stato fa raggiungere il diritto a pensione, che senza il cumulo sarebbe negata da tutte e tre le gestioni.

Ma tutto ciò non ha alcun rilievo sul calcolo. La pensione, per restare all'esempio, non sarà rapportata a 21 anni di anzianità, ma sarà data dall'unificazione di tre diverse, diciamo così, sotto-pensioni, calcolate su 8, 6 e 7 anni contributivi da ogni rispettiva gestione pensionistica, ognuna delle quali applicherà le proprie norme di calcolo.

### CUMULO 2017

Tutto quanto abbiamo ora detto varrà anche dal prossimo anno ma con i seguenti importanti aggiustamenti che superano i limiti indicati e che staccano definitivamente

e in senso positivo il cumulo dall'altra analoga istituzione denominata totalizzazione.

- A) Il cumulo è riconosciuto anche per ottenere la pensione anticipata che nel 2017 (ma anche oggi e fino al 2018) viene assegnata a chi, indipendentemente dall'età, ha raggiunto 42 anni + 10 mesi di versamenti contributivi se uomo, e 41 anni + 10 mesi se donna.
- B) Il cumulo è ammesso anche se in una gestione è stato raggiunto il requisito contributivo minimo per la pensione (in genere 20 anni), il che rende completa la possibilità di sfruttare il cumulo. A maggior ragione se si fanno i paragoni con la totalizzazione la quale, se da un lato è più "liberale" del cumulo, in quanto prevede: 1) la sommatoria degli spezzoni anche se si è raggiunto il diritto a pensione in una gestione, 2) l'applicazione anche ai liberi professionisti, 3) il riconoscimento della ex pensione di anzianità con 40 anni + 7 mesi di versamenti, dall'altro è incredibilmente "illiberale", in quanto costringe gli interessati a riscuotere la pensione totalizzata dopo un'attesa di 18 mesi (vecchiaia) e 21 mesi (anzianità). Con il cumulo si va lisci: la pensione decorre dal primo giorno del mese successivo a quello in cui sono raggiunti i requisiti ed è stata presentata la domanda, senza ulteriori attese.

### RICONGIUNZIONE

La ricongiunzione resiste. Costa quasi sempre molto, spesso in modo assolutamente sproporzionato, in alcuni casi in misura accettabile, in minimi casi con spesa zero. Ma troppe volte per ricongiungere i conti previdenziali gli interessati si sentono sparare cifre superiori ai 100 mila euro con punte, se si tratta in genere di liberi professionisti, fino a 400 mila. È un problema molto sentito, ad esempio, dai dirigenti di aziende industriali che in larga parte hanno una contribuzione versata in due gestioni e che quindi hanno interesse a riunire i periodi per un'unica pensione, ma senza dissanguarsi!

Federmanager ha sempre sottolineato come il ticket di pagamento chiesto a chi vuol ricongiungere spezzoni contributivi sia un sistema da rivedere e liberalizzare. Il sistema per molti decenni ha esaltato la creazione di vari Fondi di previdenza e poi ha negato la circolarità delle posizioni assicurative se non al costo di un biglietto di ingresso oneroso e odioso. Chi cambia lavoro per motivi di mercato e/o di carriera deve pagare quantomeno due volte la contribuzione e ciò è ingiusto.

### PERCHÉ SI PAGA?

Ha ancora un senso il pagamento per la ricongiunzione? La risposta è duplice: 1) no, se il cumulo fosse stato pienamente modificato e in concreto potesse dare una pensione completa e rispettosa di tutti i pagamenti contributivi; 2) sì, se si confrontano i risultati con quelli del cumulo vecchia e nuova versione.

Tutto dipende dal sistema di calcolo della pensione, come abbiamo prima sottolineato. Un esempio. Un lavoratore ha 20 anni di iscrizione alla Cassa statali e 20 anni di contributi Inps come dirigente, per un totale di 40; con il cumulo rag-

giunge il diritto a pensione, anzi a due intermedie pensioni, poi riunificate in un'unica rata per il pagamento. La Cassa statali calcolerà la quota sui propri 20 anni, rapportata alle retribuzioni "di allora", sia pure rivalutate negli anni secondo le percentuali Istat. L'Inps a sua volta calcolerà il proprio conto sulle retribuzioni degli ultimi anni. In parole povere si tratta di una pensione formato 20 + 20 e non 40.

Con la ricongiunzione invece c'è il "trasloco" dei contributi dallo Stato all'Inps, e la pensione è calcolata su 40 anni, come se il dirigente fosse stato sempre e solo un contribuente Inps. Tra le due situazioni c'è una grossa differenza a favore della ricongiunzione, in quanto per i periodi fino al 2011 la pensione verrebbe calcolata sugli stipendi degli ultimi 10 anni. E proprio da questo vantaggio nasce il pagamento del ticket. Anche se è doveroso sottolineare che con il calcolo contributivo della pensione - dal 2012 riguarda tutti i lavoratori qualunque sia la loro pregressa anzianità - l'efficacia della ricongiunzione sta perdendo terreno.

Ormai la pensione si è avviata su un percorso nel quale non è più determinante la misura delle ultime buste paga, che invece nel calcolo retributivo danno l'imprimatur a tutta la pensione. Ormai la pensione è legata alle retribuzioni di ogni singolo anno, e per tutti i lavoratori che non hanno raggiunto almeno 18 anni di contribuzione entro il 1995 questo metodo viene applicato dall'anno 1996. Chi sfugge all'abbraccio totalizzante del metodo contributivo fino al 2011 è una persona che deve avere attualmente almeno 38 anni di versamenti. Per quelli con meno anni la ricongiunzione - salvo casi particolari - è un'arma un poco spuntata che non vale la pena di usare.

### RECESSO E RESTITUZIONE

Chi sta pagando la ricongiunzione costretto in quanto, ad esempio, non poteva con il cumulo avere la ex pensione anticipata, ora si sente come la persona a cui è rimasto in mano il cerino acceso. Sta pagando probabilmente a vuoto completo. Nel disegno di legge che qui stiamo commentando si è pensato a questa incresciosa situazione e si è stabilito di consentire agli interessati di bloccare la ricongiunzione, di recedere da essa e di chiedere indietro le rate pagate all'Inps. Tutto ciò a tre condizioni: 1) il recesso deve essere esercitato entro 12 mesi dalla data di entrata in vigore della legge (quindi entro il 31 dicembre 2017; figurarsi! tutti si affretteranno giustamente a presentare subito la richiesta); 2) non si deve ancora essere verificato il titolo alla liquidazione della pensione; 3) non è stato completato sino all'ultima rata il pagamento richiesto dall'Inps.

La restituzione delle somme viene risolta con assoluta calma: la prima decorre dal 12° mese successivo alla richiesta; il tutto frazionato in quattro rate annuali senza interessi.

Simile discorso per recedere dalla richiesta di pensione in totalizzazione, presentata prima della legge di bilancio, domanda che è ancora in fase amministrativa per cui la pensione non è stata ancora liquidata. Qui non si parla di restituzioni in quanto l'istituto è gratuito.

CIDA



## SETTANT'ANNI DI IMPEGNO E VISIONE

di Massimiliano Cannata

*La Confederazione Italiana dei Dirigenti e delle Alte Professionalità ha celebrato l'importante anniversario con un evento tenutosi a Roma, lo scorso 14 ottobre, presso la Sala dei Gruppi Parlamentari della Camera dei Deputati. Un modo per ribadire il ruolo centrale dei manager nella modernizzazione del Paese*

**L**a Confederazione Italiana dei Dirigenti e delle Alte Professionalità ha compiuto settant'anni. "Siamo nati, come categoria autonoma, con un atto costitutivo datato 16 ottobre 1946, per volontà di un gruppo di dirigenti visionari, fortemente motivati a promuovere uno sforzo categoriale per la rinascita del Paese dalle macerie di una tragica guerra che aveva sconvolto l'Europa e il mondo", ha ricordato il Presidente della CIDA, Giorgio Ambrogioni, in occasione del dibattito che si è tenuto a Roma, lo scorso 14 ottobre, presso la Sala dei Gruppi Parlamentari della Camera dei Deputati.

Ai fondatori della CIDA era apparsa subito chiara l'importanza di incarnare e rappresentare una "terza forza" indipendente, capace di far sentire la sua voce sulle grandi problematiche di ordine sociale ed economico oltre che tecnico, che sono da sempre il cuore del dibattito politico di ogni democrazia. "I dirigenti - è stato l'altro snodo essenziale del discorso di Ambrogioni - sono stati tra i pro-

tagonisti dei grandi processi di ricostruzione, reindustrializzazione e modernizzazione del Paese. Quello che ora ci viene chiesto è un apporto responsabile alla costruzione di un'Europa forte e solidale, nel rispetto dei valori della responsabilità, del dialogo sociale, della inclusione, delle pari opportunità, della trasparenza e del merito. Si tratta di grandi questioni che i nostri predecessori hanno affrontato con senso di responsabilità. Ora tocca a noi raccogliere quella importante eredità, impegnandoci a costruire una società migliore. Risulterà decisivo promuovere, sostenere ed accompagnare tutti quei processi evolutivi del nostro sistema imprenditoriale ancora fondato su un modello di capitalismo familiare troppo chiuso all'apporto manageriale e che non sempre affronta con la dovuta tempestività e lungimiranza la fase critica dei passaggi generazionali. Flessibilità, visione d'insieme, dialogo intergenerazionale saranno il carburante più utile ed efficace di cui bisognerà dotarsi per rilanciare l'impresa che deve affrontare la navigazione di un millennio carico di incognite".

## MANAGER PER LA NUOVA EUROPA

Nella particolare prospettiva che mira alla costruzione di un ecosistema della crescita fondato sulla capacità manageriale, il know-how, la flessibilità, la propensione all'innovazione, si innesta il Manifesto Manager per la nuova Europa, il progetto portato avanti dalla CIDA con la CEC European Managers, che è stato al centro del dibattito. Si tratta di una piattaforma aperta al contributo di tutti, un punto di convergenza reale e simbolico ad un tempo, attorno a cui andranno a coagularsi iniziative, orientate a costituire un ceto dirigente capace di ridare slancio al sogno di un'Europa politicamente coesa, inclusiva, aperta al confronto interculturale, disposta a premiare il merito e l'intelligenza.

“L'iniziativa promossa dalla CIDA - ha commentato Marc Lazar, sociologo e politologo, Presidente del Centre d'histoire de Sciences PO di Parigi, nel suo intervento alla Camera - è la prova concreta che esistono in Italia alcuni settori della società intenzionati a prendere le cose in mano senza delegare passivamente altri soggetti, come è avvenuto per molti, troppi anni. Questo è un segno di grande vitalità democratica. I manager non hanno solamente un ruolo nelle proprie imprese o nel settore pubblico ma hanno una responsabilità più ampia che ha degli impatti sulle grandi sfide epocali, quali ad esempio il lavoro e lo sviluppo sostenibile. Ciò che CIDA propone è una forma di diversificazione e di allargamento della sfera di azione e di competenza delle classi dirigenti, al fine di ricostruire una fiducia fondata sui valori comuni della centralità del capitale umano, dell'eguaglianza delle opportunità, della sensibilità etica, dell'esemplarità dei comportamenti. Sarà importante - ha continuato lo studioso - il contributo che la classe manageriale intende assicurare per la ricostruzione del tessuto sociale, del sistema Paese e in generale nell'edificazione di una nuova Europa”.

I tratti distintivi del Manifesto evidenziano l'identikit ideale del manager che deve incarnare una sintesi virtuosa tra la solidità delle competenze e l'attenzione alla dimensione etica, costruita su valori concreti e ben definiti, quali la trasparenza nelle scelte e l'impegno per contrastare la corruzione. “People care”, che vuol dire cura e attenzione

per la crescita umana e professionale dei collaboratori, attenzione alla competenza, commitment, capacità progettuale, responsabilità sociale, sostenibilità completano l'asset valoriale che dovrà ispirare il processo di selezione di una élite preparata, onesta e cosmopolita.

La tessitura di valori, impegni e proposte che sostanziano il documento è segnata dalla necessità di riaffermare la centralità della formazione e del sistema educativo, finalizzato alla valorizzazione del talento, che possa permettere ai giovani di costruire quel corredo di competenze necessarie ad affrontare la complessità del tempo presente. Altro punto qualificante riguarda la promozione di un reale processo di osmosi fra dirigenza pubblica e privata: “Sicuramente nel futuro si dovrà rafforzare uno scambio di esperienze tra queste due sfere - continua Lazar -. Dal settore pubblico ci si aspetta efficienza, qualità del servizio e un personale reclutato sul merito, cosa che è totalmente mancata nel sistema Italia malgrado le diverse e coraggiose riforme della PA. L'impresa privata, dalla contaminazione con la sfera pubblica, potrà a sua volta ricavare una spinta a conciliare legittime esigenze di business con l'interesse generale, che rimane la stella polare di ogni civil servant”.

## NASCE L'EUROPEAN OBSERVATORY ON MANAGEMENT

Un output innovativo, connesso all'iniziativa del Manifesto, sarà rappresentato dalla costituzione di un Osservatorio sulla dirigenza operante nell'Unione Europea, quale strumento di conoscenza delle realtà istituzionali, imprenditoriali e organizzative che operano nel Continente in diversi contesti normativi e contrattuali. Fra i compiti dell'Osservatorio, il monitoraggio degli andamenti occupazionali, la comunicazione e lo *story telling*, ispirato dal confronto tra le esperienze aziendali. Intento del progetto è far percepire all'opinione pubblica il rilievo strategico del ruolo manageriale italiano ed europeo quale fattore di competitività, sviluppo, coesione sociale e motore imprescindibile per la realizzazione di un “Rinascimento industriale”, costruito sull'alleanza tra etica, business, virtù civili e benessere collettivo.



Enti collaterali

# LA SFIDA DI FONDIRIGENTI PER SOSTENERE CRESCITA E OCCUPABILITÀ

di Carlo Poledrini, Presidente Fondirigenti

**L**a grande trasformazione in atto nei sistemi produttivi e nel mondo del lavoro non smette di richiedere un particolare impegno e una grande attenzione sia ai Governi sia alle Parti sociali. In gioco ci sono il concetto stesso di "lavoro" e di "industria" e i capisaldi di un sistema che hanno retto diritto e relazioni di lavoro dal Novecento ad oggi. Nell'anno in corso in Fondirigenti abbiamo compiuto un primo passo importante: 20 milioni di euro assegnati ai migliori progetti presentati da imprese e manager sugli Avvisi 1 e 2 - 2016 dopo una dura selezione che ha fatto emergere una buona qualità complessiva in tutti gli asset innovativi proposti.

Si è trattato del secondo contributo finanziario complessivo maggiore di tutta la storia del Fondo, con oltre 2.000 imprese e migliaia di manager coinvolti. Di grande rilievo strategico i quasi 100 piani per manager in cerca di occupazione, perché l'occupabilità dei manager significa capitale umano a disposizione delle imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni, la cui grande domanda di formazione rappresenta per noi l'obiettivo prioritario.

Grande successo hanno avuto i temi dell'innovazione organizzativa, e oggi occorre produrre un ulteriore sforzo per il tema cruciale della digitalizzazione, che è oggetto di uno specifico nuovo Avviso pubblicato il 30 novembre con una dotazione finanziaria di 2,5 milioni di euro.

L'Italia ha bisogno di tornare a crescere, ma deve farlo creando valore per le nostre imprese e i nostri manager. Dobbiamo investire di più e meglio non solo in tecnologie, ma anche e soprattutto nell'innovazione della gestione delle nostre imprese, partendo dalle PMI.

L'obiettivo che ci poniamo, insieme ai nostri soci Confindustria e Federmanager, è dotare le imprese e i manager di strumenti sempre più in grado di aumentare la loro capacità di competere e di creare occupazione, consapevoli delle comuni responsabilità verso le nuove generazioni.

## SULLA DIGITALIZZAZIONE UN RITARDO DA COLMARE

Il nostro Paese sconta un considerevole ritardo nel processo di digitalizzazione del sistema produttivo. La versione preliminare per la discussione del Piano Nazionale Industria 4.0 predisposto dal Governo prevede 4 diret-

trici strategiche di intervento con l'obiettivo di colmare i gap entro il 2020: investimenti innovativi, infrastrutture abilitanti, competenze e ricerca, awareness e governance. Con specifico riferimento al target manageriale per Fondirigenti, le possibili aree di convergenza con il Piano Nazionale sono riscontrabili nelle iniziative volte alla diffusione della cultura digitale, evidenziandone i vantaggi competitivi e i riflessi finanziari per le imprese, soprattutto per quelle di piccole e medie dimensioni, nonché nella formazione di nuove funzioni specifiche che possano supportare i processi di digitalizzazione.



## UN PATTO CON TUTTI GLI ATTORI ISTITUZIONALI

Ci siamo infine interrogati sulle potenzialità e le prospettive di un collegamento virtuoso fra i temi digitalizzazione, Industria 4.0 e sviluppo delle politiche attive. Riteniamo che in tal senso sia necessario un "patto" con tutti gli attori istituzionali, a partire dalla nuova agenzia nazionale (ANPAL), anche attraverso una progettazione sperimentale da proporre come modello per alleanze ancor più strutturate.

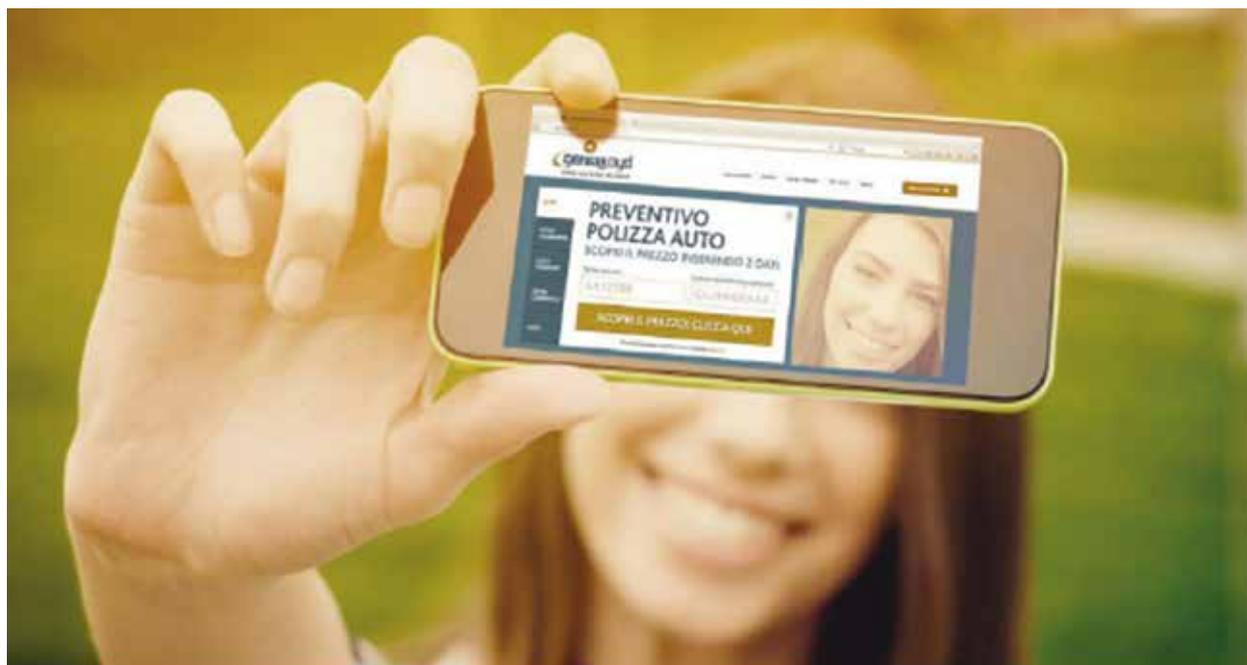
Un possibile tema sul quale confrontarsi fin da subito è quello di una ricollocazione di manager qualificati per la valorizzazione delle reti d'impresa. Si tratterebbe di partire da un territorio o settore per ricollocare i più qualificati manager 1.0 (settori vecchi) verso i settori del management 4.0 (settori giovani), inserendo nei processi organizzativi e produttivi l'impostazione di Industria 4.0, ora oggetto di un Piano Nazionale ad hoc. Fondirigenti può fungere da cabina di regia, promuovendo questo tipo di progetto in collaborazione con i territori interessati per farne un modello replicabile anche in altri settori/territori. In questo modo si accrediterebbe anche come soggetto propositivo nelle politiche attive.

In conclusione, non sembra semplice prevedere come verrà governata la trasformazione in atto nei nostri sistemi produttivi. È certo però che, se il rapporto fra l'attore pubblico e quelli privati continuerà ad essere intenso e costruttivo, ogni mutamento in atto sarà più gestibile e controllabile. Fondirigenti si sta spendendo con tutte le forze, in sinergia con i suoi Soci, per essere un attore di questa sfida decisiva.

**Praesidium**, società del sistema Federmanager, è specializzata nella ricerca delle migliori coperture assicurative a tutela delle specifiche esigenze dei manager, in servizio o in pensione, e dei professional. Grazie alla collaborazione con selezionate Compagnie assicurative, elabora piani assicurativi completi nell'area professionale, salute e famiglia, rispondendo con puntualità ed efficienza alle esigenze dei singoli manager con una gamma di prodotti dedicati e un servizio di consulenza personalizzato.

Nel mese di novembre verrà diffusa agli iscritti Federmanager Roma, tramite e-mail, l'iniziativa promozionale sul programma assicurativo auto, in convenzione con la Compagnia Genialloyd, le cui condizioni economiche e normative sono riservate agli iscritti Federmanager. La polizza RC Auto Genialloyd, oltre alle garanzie obbligatorie per legge, offre una vasta gamma di garanzie accessorie,

dall'assistenza stradale al furto e all'incendio, personalizzabili a seconda dei differenti profili di rischio. Sempre per gli iscritti Federmanager sono riconosciuti sconti fino al 10% sulle tariffe già competitive nel mercato auto, moto, veicoli commerciali, infortuni e sulla protezione dell'abitazione. La convenzione, già vantaggiosa per gli iscritti, può essere estesa anche ai familiari conviventi.



**-5%**  
sulle coperture RC  
Auto, Moto, Ciclomotore,  
Veicolo Commerciale e Camper

**-7%**  
su alcune garanzie ARD  
esempio: Furto e Incendio, Raubb,  
Eventi Naturali

**-10%**  
sui prodotti  
Casa, Terremoto,  
Infortuni

Per maggiori informazioni visita il sito [www.praesidiumspa.it](http://www.praesidiumspa.it), calcola il preventivo, oppure chiama il numero 02.28052854. Per usufruire della convenzione basterà inviare copia della tessera di associazione a Federmanager

## Enti collaterali

# DOVE VA IL PREVINDAI

di Giuseppe Straniero, Consigliere di amministrazione

**L'**evolversi della situazione economica mondiale, dei mercati finanziari e delle politiche delle Banche centrali ha imposto al Cda di Previindai un complessivo ripensamento delle politiche di investimento dei comparti finanziari.

Sono stati innanzitutto interpellati gli iscritti per verificare il loro atteggiamento nei confronti dei rischi finanziari. Dai risultati e dagli approfondimenti svolti sulle prospettive di investimento si è deciso di abbandonare, per i comparti finanziari, l'attuale obiettivo che tende alla salvaguardia del capitale, assumendo un target di rendimento relativo, in modo da offrire strategie di investimento complementari a quelle dei comparti assicurativi.

Questi ultimi sono infatti caratterizzati dalla protezione del capitale e da rendimenti minimi garantiti e riguardano attualmente circa 8 miliardi di euro, oltre l'80% degli investimenti del Fondo. La redditività dei comparti assicurativi, sempre molto stabile, risentirà comunque dell'andamento dei tassi di interesse di cui non si prevede, nel medio termine, un rialzo. Nessuna modifica è prevista per i comparti assicurativi; l'attuale convenzione scadrà a fine 2023.

### BLACKROCK, IL NUOVO ADVISOR

Tornando ai comparti finanziari, il successivo passo - concluso a luglio scorso - è stato quello di avviare la selezione per la ricerca di un nuovo advisor, puntando ad un soggetto con visione globale delle dinamiche sottostanti ai mercati finanziari.

La scelta è caduta su Blackrock, nota società di investimento nel mondo, specializzata attraverso una separata sezione interna anche nel seguire fondi previdenziali esteri. In Italia, Previindai è il primo ad avvalersi della consulenza del colosso americano.

### MODIFICA DELL'ASSET ALLOCATION STRATEGICA

Il Cda ha appena concluso la definizione della nuova Asset Allocation Strategica, caratterizzata da una forte diversificazione degli investimenti e da un rapporto rischio/rendimento coerente con le finalità dei due comparti finanziari. A chi dispone di un ampio orizzonte temporale e può quindi affrontare la volatilità che caratterizza in questo periodo i mercati finanziari, verranno così offerte alternative appetibili ai comparti assicurativi, rispetto ai quali i finanziari hanno attese di rendimento più ambiziose.

La scelta rimane comunque in capo al singolo dirigente che la opererà tenendo conto della propria propensione al rischio

e avvalendosi, se lo riterrà opportuno, della facoltà di frazionare l'investimento su più comparti contemporaneamente.

### STRUTTURA INTERNA

In questo quadro il Fondo ha provveduto a rafforzare la struttura interna dedicata, in particolare, ai profili di controllo del rischio finanziario. Le novità normative che regolano, dal 2015, la gestione dei fondi pensione se, da una parte, consentono più ampi spazi di investimento, dall'altra richiedono un rafforzato sistema interno di analisi e di valutazione dei profili di rendimento e di rischio.

### ANCORA DA FARE

Le prossime fasi del processo riguardano la selezione dei nuovi gestori e la transizione dei portafogli dei due comparti finanziari dall'attuale struttura alla nuova. La conclusione è prevista nella primavera del 2017, in coincidenza con la fine dell'attuale mandato del Cda.

## CDI MANAGER, SOCIETÀ DI SCOPO DI FEDERMANAGER PER LE POLITICHE ATTIVE

di Ettore Cambise, Presidente CDI Manager

CDI Manager è la società di scopo di Federmanager per le politiche attive. Il capitale sociale è suddiviso tra Progetti Manageriali, 24 Territoriali di Federmanager, tra cui Federmanager Roma, la Fiduciaria Argos e alcuni dei soci fondatori che sono dirigenti iscritti a Federmanager.

Oggi il controllo della società è assicurato da un patto di sindacato, ma a breve il Sistema Federmanager, alla luce del Business Plan 2017-2019 approvato dal Consiglio di Amministrazione della società e poi presentato ed approvato dalla Giunta Esecutiva della Federazione, acquisirà complessivamente il 51% del capitale sociale. Il piano prevede un aumento molto significativo dei ricavi nel triennio, attraverso un allargamento dei territori coinvolti e delle azioni istituzionali che Federmanager condurrà per promuovere l'attività di CDI Manager come società di Sistema.

## Enti collaterali

# PREVINDAPI: ALCUNI DATI SIGNIFICATIVI

di Giuseppe Noviello, Vicepresidente Previndapi

**L**e varie riforme della previdenza pubblica in Italia hanno modificato radicalmente il sistema di calcolo della pensione obbligatoria, passato progressivamente da retributivo a contributivo, con una significativa diminuzione della prestazione di base: per questo, oltre a varie altre motivazioni quali l'innalzamento dell'età e l'allungamento dei periodi contributivi, è importante costruire una pensione complementare.

Il Previndapi, nato per volontà della Confapi e di Federmanager, dal 1990 è a fianco dei dirigenti, e più recentemente dal 2010 anche dei quadri superiori, della PMI. Anche i titolari di impresa hanno accesso al Previndapi con versamenti contributivi volontari, se già titolari di una posizione presso il fondo in virtù di un precedente lavoro dipendente.

Il fondo opera in regime di contribuzione definita, con capitalizzazione dei contributi, versati dalle aziende e dagli aderenti, investiti in polizze assicurative. Le prestazioni

Il fatturato della società oggi è di circa 1 milione di euro, ed è realizzato principalmente collocando presso le PMI Temporary Managers (circa l'80%) ma anche eseguendo Ricerca e Selezione di figure manageriali finalizzate all'assunzione da parte del cliente. Ogni anno CDi Manager ricolloca fra i 20 e i 30 colleghi, individuati tra i curricula contenuti nel proprio database.

La società, che è partita nel 2010 operando principalmente sul territorio toscano e dell'Emilia Romagna, copre oggi una parte molto significativa del territorio nazionale, attraverso la sottoscrizione di accordi di collaborazione con i territori di Federmanager. Questi ultimi individuano, insieme a CDi, dei colleghi (Area Manager) operanti sul territorio di riferimento per l'individuazione delle PMI che abbiano l'esigenza di inserire competenze manageriali nella propria organizzazione, elaborano insieme a CDi una proposta commerciale e accompagnano i colleghi selezionati nei contatti con l'azienda fino all'auspicabile formalizzazione del contratto.

***I colleghi inoccupati sono invitati a inserire il proprio curriculum iscrivendosi al sito [www.cdimanager.it](http://www.cdimanager.it).***



pensionistiche sono funzione dei contributi versati e dei rendimenti realizzati dal gestore.

Ad oggi sono circa 4 mila gli aderenti che hanno scelto di consolidare il proprio futuro con Previndapi. La contribuzione media incassata negli ultimi anni è di oltre 25 milioni di euro, con una redditività superiore al 3,50%. Le risorse accantonate (totale riserve matematiche) ammontano a 300 milioni di euro. I prelievi per la gestione sono inferiori all'1% rispetto alla contribuzione annua.

È in atto un progetto sviluppato di concerto tra Confapi e Federmanager che prevede attività programmate per lo sviluppo e la promozione della bilateralità manageriale nelle PMI, con azioni interdisciplinari che sono tutte orientate al proselitismo dei fondi bilaterali del sistema Confapi e Federmanager, Previndapi compreso.

Il 7 settembre 2016 si è tenuto il convegno sul Terzo Report Investitori Istituzionali Italiani. Nelle conclusioni il Presidente di Previndapi, Franco Colombo, ha ricordato, tra l'altro, come il sistema della previdenza complementare abbia attraversato anni difficili, tra congiuntura economica, conseguente crisi degli iscritti ed incapacità, per molti fondi, di proporre rendimenti in grado di superare la rivalutazione del Tfr o del tasso di inflazione.

Per Previndapi la gestione assicurativa ha permesso rendimenti ben più alti, garantendo per intero il capitale accumulato. Peraltro il permanere dei bassi tassi di interesse metterà il sistema della previdenza di fronte alla scelta di approcci di investimento diversi ed alla necessità di adeguarsi a scenari che mutano velocemente.

La riconosciuta centralità del sistema previdenziale complementare dovrà essere premiata da un impegno dello Stato attraverso agevolazioni fiscali concrete e più robuste, da quello degli operatori a fornire performance dei fondi adeguate, dalle Istituzioni e dalla politica nel considerare tutto ciò un investimento di lungo periodo attraverso il quale garantire prospettive di vita migliori e una reale coesione sociale.

Gruppo Minerva

## IL SECOLO DELLE DONNE

di Giuseppina De Cicco, Coordinatrice Gruppo Minerva Federmanager Roma

*Occorre un cambiamento culturale che metta le donne in condizioni di libertà rispetto alle scelte lavorative e di vita che oggi è ancora così difficile conciliare. Una traguardo che passa anche attraverso l'accettazione delle diversità, in tutti gli ambiti*



**R**ubo il titolo dal libro di Elena Doni e Manuela Fugenzi per proporre una riflessione e capire se il '900 sia stato veramente il secolo delle donne alla luce di una realtà sociale, all'inizio del terzo millennio, in cui la parità dei sessi, nel lavoro come nella cura della famiglia, è tutt'altro che raggiunta. Osservando la situazione dall'alto, l'Italia continua ad apparire come un Paese maschilista e, più spesso di quanto crediamo, siamo noi mamme a trasferire questo modello sociale anacronistico e squilibrato ai nostri figli. Basti pensare che nonostante il 60% dei laureati in Italia sia donna, questa percentuale non si trasla sul fronte del lavoro. Dunque, malgrado nel resto del mondo occidentale la situazione sia migliore, ci troviamo ancora ben lontani dalle reali pari opportunità.

La nascita del Gruppo Minerva all'interno di Federmanager Roma deriva da queste considerazioni e si pone, pertanto, vari obiettivi che mirano tutti ad un cambiamento culturale che metta le donne in condizioni di libertà rispetto alle scelte lavorative e di vita che oggi è ancora così difficile conciliare. Una traguardo che passa anche attraverso l'accettazione delle diversità, in tutti gli ambiti.

Minerva vuol essere innanzitutto un luogo di competenze e cultura, un punto di riferimento per le colleghe, un esempio che incoraggi a puntare in alto, a proiettarsi in posizioni finora, se non precluse, difficilissime da raggiungere.

Identità, accettazione delle diversità come arricchimento, valorizzazione del merito, sono solo alcuni dei valori che Minerva vuol diffondere unitamente a una cultura manageriale aperta ed inclusiva che non solo entri a far parte del linguaggio comune, ma costituisca parte integrante del *modus vivendi* della società contemporanea.

Per usare le parole di un grande leader, "io ho un sogno..." che un giorno le nostre figlie possano scegliere di vivere nel Paese in cui sono nate sapendo di trovare le stesse opportunità che oggi devono cercare all'estero, consce di poter contare sul riconoscimento del merito e delle competenze da parte di una società inclusiva, equa e meno orientata alla valorizzazione delle apparenze.

Invitiamo le nostre manager ad esprimere le loro idee, a raccontarci cosa si aspettano da una realtà associativa che le rappresenti e ad unirsi a Minerva Roma portando con sé la propria storia, professionale e personale, perché sono le nostre storie ad arricchirci e a permetterci di offrire un contributo di crescita e cambiamento. Minerva Roma ha perciò lanciato una breve Survey a domande aperte, volta a raccogliere istanze dalla diretta voce delle colleghe e, in particolare, a conoscere da vicino cosa si aspetta oggi il management al femminile dal nostro Paese, quali paure e difficoltà si incontrano, quali gli ostacoli da rimuovere per puntare a una società che sia realmente al passo con l'Europa e con il mondo avanzato.

Per chiudere, dunque, non mi sento ancora di poter definire il '900 come "il secolo delle donne", c'è ancora molta strada da compiere. Ma dobbiamo tutti fare la nostra parte, e aderire a Minerva può essere il primo passo per

## Enti collaterali

condividere idee, sprigionare energia in proposte e progetti, confrontarsi sui temi d'interesse comune con una visione aperta che include, anche, il coinvolgimento dei colleghi uomini interessati a collaborare.

Ringrazio Marina Cima, che mi ha coinvolto per prima in questa avventura di Minerva, tutta la struttura di Federmanager Roma e Olimpia Ponno che mi hanno supportato e spronato con le colleghe di Minerva nel perseguire il progetto di Minerva Roma.



## UN 2017 PIENO DI BELLE NOVITÀ

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

di Giuseppina De Cicco e Otello Onorato, Consiglieri di amministrazione

**A**SSIDAI è un Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa senza scopo di lucro dedicato ai dirigenti, quadri, alle alte professionalità e alle loro famiglie, con l'obiettivo di fornire un'assistenza sanitaria integrativa. Creato nel 1991 per volontà di Federmanager e di Federmanager Roma, Assidai ha caratteristiche che lo rendono unico nella sua categoria, in quanto non prevede limiti di età, di accesso e di permanenza, non opera la selezione del rischio, non può recedere dall'iscrizione e, quindi, tutela gli assistiti per tutta la durata della loro vita.

Il numero degli iscritti al Fondo è in continua crescita. Nel 2016 ha superato la soglia dei 55.000 nuclei familiari iscritti per un totale complessivo di persone assistite superiore a 120.000 unità.

L'anno 2017 sarà caratterizzato da una svolta epocale nei rapporti tra ASSIDAI e gli iscritti: per la prima volta nella storia del Fondo gli iscritti ai piani sanitari individuali (per la quasi totalità pensionati) potranno rateizzare il versamento del contributo annuo in 4 rate trimestrali, purché abbiano già scelto o decidano di adottare come forma di pagamento la domiciliazione bancaria.

Il Consiglio di Amministrazione ASSIDAI, pur comportando tale decisione rischi di insoluti non irrilevanti per il Fondo e costi dovuti sia ai mancati rendimenti finanziari sia alla riorganizzazione dei processi gestionali interni, ha

voluto ascoltare la voce di moltissimi colleghi che ripetutamente negli anni scorsi chiedevano tale possibilità.

Inoltre ASSIDAI, anche per il 2017, continuerà ad erogare agli iscritti FASI la quota dell'IVA non più rimborsata dal FASI stesso dal 1° gennaio 2015, sempre nei limiti dei massimali e delle prestazioni previsti dal piano sanitario. Nel corso del 2016 ASSIDAI ha concluso felicemente una lunga trattativa che ha permesso al Consiglio di Amministrazione di limitare nella misura dell'1,5% l'aumento del contributo per gli iscritti ai piani sanitari standard individuali e collettivi per il 2017. E, in via eccezionale, è stato stabilito per il corrente anno il posticipo al 7 novembre (rispetto del 31 ottobre) della comunicazione da parte degli iscritti del cambio di piano sanitario.

Nel corso di dicembre gli iscritti riceveranno da ASSIDAI il consueto plico contenente tutte le istruzioni operative per la gestione delle richieste di rimborso per l'anno 2017 e per il pagamento della quota associativa.

ASSIDAI sta anche lavorando per sviluppare nuove tecnologie che garantiscano servizi più efficienti agli iscritti che hanno necessità di mettersi in contatto con il Fondo. Le novità saranno comunicate non appena operative.

Nel 2016, infine, ASSIDAI ha avviato una nuova campagna di comunicazione istituzionale, dal titolo "Abbracci", declinata prioritariamente attraverso il sito [www.assidai.it](http://www.assidai.it) che, prima dell'estate, ha assunto una nuova veste grafica.

## Federmanager Academy

# QUALCOSA DI PIÙ DI UNA SCUOLA DI FORMAZIONE

di Fabio Gambino, Consigliere di amministrazione

Vivere di formazione oggi non è facile. Le aziende che investono direttamente sono rare e ancora più rari sono i dirigenti che di tasca loro “comprano” un corso. Per di più la concorrenza nel settore è agguerritissima. Molte delle scuole di management nostre concorrenti hanno una struttura organizzativa solida, un brand blasonato e supportato dai media, una capacità di spesa, di azione commerciale e di marketing notevolmente superiore.

La formazione “a mercato” è quasi esclusivamente un loro business, ed è anche difficile poter pensare diversamente se si tiene solo in mente l’organigramma di Federmanager Academy (FdA): 4 dipendenti, tra cui un direttore generale factotum e due part-time, e nessuna rete commerciale.

FdA esiste grazie alla formazione “finanziata” (per questo fu creata nel 2011), e in questo settore di mercato è leader: progetta piani di formazione, supporta imprese e dirigenti momentaneamente non occupati per ottenerne il finanziamento, eroga i servizi e ne rendiconta le attività per l’incasso. E fa tutto in modo egregio. Gli stakeholder le riconoscono ruolo e competenza e la premiano.

Nel 2016 la nostra Academy ha presentato e si è vista approvare da Fondirigenti 58 piani aziendali (il 5% del totale) e 64 piani per dirigenti inoccupati (ben il 70% del totale), da Fondazione IDI 2 piani aziendali, e altri ancora sono in valutazione presso la Regione Lazio e l’Unione Europea. Grazie alla determinazione e alla competenza dei suoi uomini e delle sue donne FdA quest’anno, dopo il risultato negativo del 2015, chiuderà in pareggio.

I nodi restano però al pettine: occorre crescere nella formazione “a mercato” per pensare ad un futuro più roseo. Si può crescere investendo ingenti risorse economiche, per creare una rete commerciale, per rafforzare il brand, per assumere più personale e più qualificato. Ma Federmanager in questo momento non ha surplus finanziario da destinare ad aumenti di capitale per la sua Academy. Allora occorre crescere utilizzando le risorse che il sistema Federmanager può mettere a disposizione: Voi. Federmanager Academy non è del Consiglio di Amministrazione, non è del Presidente, né del Direttore Generale. FdA è nostra, vostra, di tutti gli iscritti a Federmanager, indipendentemente dal territorio di provenienza. Siamo un unicum di persone il cui scopo primo è la solidarietà e l’assistenza verso chi ha più bisogno.

Il nostro primo obiettivo non è il profitto. Certo, dobbiamo mirare a una sostenibilità e ad un’autonomia economica, ma il primo pensiero è essere al fianco dei nostri dirigenti, specie nei momenti di maggiore difficoltà per loro. Lo facciamo progettando corsi di formazione, proponendoli alle imprese, fornendo supporto per l’individuazione e l’acquisizione di finanziamenti, studiando per delineare le professioni del futuro e ciò che serve per meglio soddisfare le esigenze di crescita personale di ciascuno. Dobbiamo pensare e ragionare come un unico grande Gruppo di associazioni territoriali.

Dobbiamo porre Federmanager Academy al centro di tutto ciò che ha a che fare con la formazione. Se ogni Associazione territoriale agisce autonomamente e non si rivolge a FdA quando si tratta di organizzare ed erogare formazione ai propri iscritti territoriali, rischiamo che la somma delle iniziative faccia meno del totale. Perdiamo in efficacia, non garantiamo un servizio solidale e uguale per tutti e, in ultimo, non permettiamo a FdA di crescere. FdA non vuol crescere per essere più “visibile” all’interno del sistema Federmanager. Vuol crescere per rendere un servizio migliore, più efficace e magari più economico a tutti gli iscritti su tutto il territorio nazionale. Ciò accadrà solo se ogni dirigente iscritto si trasformerà in un promotore dei servizi erogati da Federmanager Academy verso i suoi colleghi o nell’ambito della sua azienda. Grazie.

### Progetti Manageriali

## IL BRACCIO OPERATIVO DELLA FEDERAZIONE

di Corrado Carrara, Revisore dei conti

Costituita a Roma nel 1989, Progetti Manageriali ha potenziato e sviluppato quei servizi che rispecchiano le nuove esigenze e le strategie di Federmanager, seguendo le evoluzioni della figura del dirigente. Oggi le sue attività si articolano su tre filoni principali:

1. **Progetto Manager.** Realizziamo e pubblichiamo la versione digitale della storica testata che, dal 2014, è stata ripensata per offrire, oltre a un’informazione dettagliata sulle tematiche categoriali, un ventaglio di contenuti multimediali;

## Data Protection Officer

# REGOLAMENTO EUROPEO PRIVACY: TUTTE LE NOVITÀ PER LE AZIENDE

Vito Donato Grippa, Gruppo DPO Data Protection

*Prosegue il nostro viaggio nel nuovo Regolamento Europeo sulla privacy*



**I**l nuovo Regolamento Europeo sulla privacy introduce per imprese ed enti pubblici più responsabilità ma anche benefici e semplificazioni amministrative. L'insieme delle novità per le imprese si può raggruppare in tre aree:

- **One stop Shop:** un unico insieme di norme per tutti gli Stati dell'Unione europea;
- **Accountability e Risk Management:** approccio basato sul principio della responsabilità e sulla valutazione del rischio che premia i soggetti più responsabili;
- **Codici di condotta e Certificazioni:** semplificazioni per i soggetti che offrono maggiori garanzie e promuovono sistemi di autoregolamentazione.

Dell'introduzione di Codici di Condotta e Certificazioni hanno già parlato nel numero 51 del luglio 2016 i colleghi Paola Limatola e Sebastiano Plutino, per cui di seguito ci soffermeremo solo sulle prime due aree.

### ONE STOP SHOP

Tra le principali novità introdotte dal Regolamento c'è il cosiddetto «sportello unico» (**One stop Shop**), che semplificherà la gestione dei trattamenti e garantirà un approccio uniforme a livello europeo. Infatti, le imprese stabilite in più Stati membri dell'UE o che offrono prodotti e

servizi in vari Paesi dell'UE, per risolvere possibili problematiche sul rispetto del Regolamento, potranno rivolgersi solo all'Autorità Garante del Paese dove si trova la sede aziendale principale.

### ACCOUNTABILITY E RISK MANAGEMENT

L'altra area di importanti novità è quella dell'**Accountability** e del **Risk Management**. Il Regolamento Europeo promuove la responsabilizzazione (*accountability*) dei titolari del trattamento e l'adozione obbligatoria di politiche che tengano conto del rischio che un determinato trattamento di dati personali (*risk management*) può comportare per i diritti e le libertà degli interessati.

Sempre in base al principio della responsabilizzazione dei titolari, il Regolamento Europeo introduce concetti quali la *privacy by design*, la *privacy by default*, la valutazione di impatto e i registri delle attività di trattamento.

**Privacy by design** significa protezione dei dati fin dalla progettazione, ovvero riduzione al minimo del trattamento dei dati personali, mediante misure (tecniche ed organizzative) quali ad esempio la pseudonimizzazione dei dati personali. **Privacy by default**, ovvero la tutela della protezione dei dati deve diventare l'impostazione predefinita. Il titolare del trattamento, infatti, deve adottare misure tecniche e organizzative adeguate per garantire che siano trattati, per impostazione predefinita, solo i dati personali necessari.

La **valutazione di impatto privacy**, unitamente alla tenuta dei registri del trattamento, sostituisce l'obbligo generale di notificare alle autorità di controllo il trattamento dei dati personali e si inserisce nel principio della responsabilizzazione del trattamento.

I **registri delle attività di trattamento** tenuti dal titolare del trattamento e dal responsabile del trattamento sono un elemento della "valutazione di impatto privacy" e sono funzionali alla definizione delle misure di sicurezza dei trattamenti.

Per chiarimenti e informazioni è attivo il servizio di supporto sul tema della Protezione dei Dati Personali all'indirizzo email [dpo@federmanager.roma.it](mailto:dpo@federmanager.roma.it).

2. **Centro Servizi Amministrativi.** Forniamo una serie di servizi amministrativi/contabili a Federmanager, Praesidium spa, Assidai, Federmanager Academy srl, Federmanager Real Estate srl:
  - a. servizio di gestione amministrativo/contabile;
  - b. pianificazione e controllo di gestione;
  - c. approvvigionamenti e gestione rapporti con fornitori ed entità erogatrici di alcune tipologie di servizi;
  - d. gestione di rapporti di conto corrente con istituti bancari e simili;
3. **organizzazione di eventi, elaborazione di studi e ricerche.** Realizziamo, per conto di Federmanager, studi e ricerche d'interesse per i dirigenti curandone gli aspetti tecnici e organizzativi. Siamo inoltre coinvolti nell'ideazione e organizzazione di eventi (convegni, conferenze e work show).

Legale

# LA “RITRATTAZIONE” QUALE CAUSA DI NON PUNIBILITÀ NEL PROCESSO PENALE

dell'Avv. Daniela Basile

*Riferire circostanze false (dichiarazioni mendaci) od ometterne altre (dichiarazioni reticenti) integra il delitto di falsa testimonianza. L'ordinamento prevede la possibilità di ritrattare simili dichiarazioni ed evitare la condanna per tali reati. Vediamo come*

**N**el processo penale e, seppur con delle limitazioni, in quello civile, ai fini del raggiungimento della prova, importanza fondamentale assume il testimone, che deve riferire all'Organo giudicante tutto ciò che sia frutto di sua percezione diretta, senza valutazioni personali.

Riferire circostanze false (dichiarazioni c.d. mendaci) od ometterne altre (dichiarazioni c.d. reticenti) integra il delitto di falsa testimonianza; difatti il teste, prima di deporre in giudizio, deve leggere ad alta voce la formula d'impegno: “*Consapevole della responsabilità morale e giuridica che assumo con la mia deposizione mi impegno a dire tutta la verità e a non nascondere nulla di quanto a mia conoscenza*”.

Non è poi così infrequente che una persona, prima di essere ascoltata dinanzi ad un giudice nella fase processuale vera e propria, sia stata ascoltata anche in fase di indagini preliminari dal pubblico ministero, dalla polizia giudiziaria o dal difensore, e la mendacità o la reticenza testimoniale sono duramente sanzionate nel nostro ordinamento, che prevede, a seconda della fase procedimentale, il reato di “False informazioni al pubblico ministero” (art. 371 bis c.p.) e “False dichiarazioni al difensore” (art. 371 ter c.p.) con pena detentiva sino a quattro anni di reclusione, nonché il reato di “Falsa testimonianza” (art. 372 c.p.) con pena detentiva da due a sei anni di reclusione. Trattasi di reati che tutelano il corretto funzionamento dell'amministrazione della giustizia affinché la decisione finale non venga sviata da un esame testimoniale non veritiero o incompleto, funzionamento che si esprime anche attraverso la genuinità dello svolgimento della fase delle indagini preliminari.

È quindi lo Stato, come più volte ha ribadito la Cassazione, la parte lesa in un processo di falsa testimonianza, seppur sia indiscutibile che anche il privato possa aver subito un danno rilevante e risarcibile in termini civilistici, il che non impedisce certo la sua costituzione di parte civile nel processo penale nei confronti del falso testimone.



## RITRATTARE È POSSIBILE, ENTRO DETERMINATI TEMPI

Non tutti sanno che, proprio per l'evidente interesse al raggiungimento della realtà processuale il più possibile conforme alla concreta realtà dei fatti, e conseguentemente all'emissione di sentenze frutto di prove genuine, il nostro ordinamento prevede la possibilità di ritrattare le dichiarazioni mendaci o reticenti rese in precedenza ed evitare la condanna per tali reati, purché ciò venga fatto entro determinate tempistiche.

L'art. 376 c.p. prevede infatti che il colpevole non è punibile se, nel procedimento penale in cui ha reso le sue dichiarazioni, ritratta il falso e manifesta il vero non oltre la chiusura del dibattimento (quindi non oltre il termine della fase processuale istruttoria), norma che, a seguito di intervento della Corte Costituzionale (sentenza n. 101/1999), è applicabile anche a chi abbia reso dichiarazioni false o reticenti alla polizia giudiziaria su delega del pubblico ministero. Sempre tale norma prevede che qualora la falsità sia intervenuta in una causa civile, il colpevole non è punibile se ritratta il falso e manifesta il vero prima che sulla domanda giudiziale sia pronunciata sentenza definitiva.

L'art. 376 c.p. introduce una "causa di non punibilità" che non elimina tali reati, ma elimina semplicemente la sanzione derivante, con la conseguenza che, se la ritrattazione avviene entro tali tempistiche inderogabili, non può essere pronunciata la relativa sentenza di condanna.

Con che modalità deve avvenire la ritrattazione per evitare il trattamento penale sanzionatorio? Sul punto la stessa norma è chiara: il teste deve ritrattare il falso e manifestare il vero; la Cassazione ha quindi chiarito che non si è in presenza di ritrattazione qualora il teste affermi di aver potuto errare in una precedente dichiarazione, ponendo solo in dubbio, senza escluderla, una circostanza prima asserita con sicurezza, in quanto la smentita deve essere chiara e non equivoca.

Spesso chi commette una falsa testimonianza è a ciò istigato da una delle parti del giudizio, e ci si è chiesti se la causa di non punibilità della ritrattazione sia applicabile anche all'istigatore. Sul punto, dopo sentenze contrastanti, le Sezioni Unite della Corte di Cassazione nel 2002 hanno chiarito che la ritrattazione, pur rientrando tra le cause di non punibilità di tipo soggettivo - applicabili quindi unicamente in favore di colui che abbia effettivamente ritrattato - può applicarsi anche in favore dell'istigatore purché il teste ritratti grazie al contributo causale di chi l'aveva istigato a mentire. In caso contrario l'istigatore resta invece pienamente punibile.

Ed ancora, la giurisprudenza ha precisato che la ritrattazione deve avvenire nello stesso processo in cui il teste ha prestato il proprio ufficio e non nel processo avviato per falsa testimonianza.

### LA CONTROVERSIA SULL'ART. 376 DEL CODICE PENALE

Come si può notare da questi esempi, non sempre le norme, apparentemente chiare, si prestano ad un'univoca interpretazione, stante la varietà dei casi concreti e le diverse modalità con cui un reato può essere commesso.

In questo contesto è interessante un intervento della Corte Costituzionale che con la sentenza 424/2000 ha affrontato una questione piuttosto sottile e raffinata, ma con implicazioni pratiche notevoli: l'applicazione dell'art. 376 c.p. anche in favore di chi abbia reso le false dichiarazioni alla polizia giudiziaria che agisca di propria iniziativa.

La questione è strettamente connessa con il reato di favoreggiamento personale previsto dall'art. 378 c.p., che sanziona penalmente chiunque, fuori dei casi di concorso in un delitto, aiuti taluno a eludere le investigazioni dell'Autorità, o a sottrarsi alle ricerche di questa. Infatti, il favoreggiamento può essere commesso anche attraverso dichiarazioni false o reticenti alla polizia giudiziaria. Come sopra visto, un precedente intervento della Corte Costituzionale con la sentenza n. 101/99 aveva esteso l'applicabilità della ritrattazione e della relativa causa di non punibilità a colui che avesse reso le dichiarazioni dinanzi alla polizia giudiziaria delegata dal P.M. Tuttavia questa può, di propria iniziativa, assumere tutte quelle informazioni utili alle indagini, al fine di consentire al P.M. l'esercizio dell'azione penale.

L'intervento della Consulta, a seguito della sentenza n. 101/99, è stato nuovamente sollecitato da più Tribunali, con motivazioni sostanzialmente concordi. In particolare, in uno dei procedimenti principali che avevano portato alla rimessione della questione alla Corte, due persone, imputate di favoreggiamento personale per avere riferito circostanze non veritiere in sede di informazioni raccolte dalla polizia giudiziaria su iniziativa di quest'ultima, avevano successivamente reso, nell'interrogatorio svolto nell'udienza preliminare, dichiarazioni contrarie a quelle precedenti e, al termine dell'atto, avevano eccepito l'incostituzionalità della disposizione che regola la ritrattazione, in quanto non applicabile nei loro riguardi.

I Giudici rimettenti sollevavano, in riferimento all'art. 3 Cost., questione di legittimità costituzionale dell'art. 376 l comma del c.p. nella parte in cui non estende la causa di non punibilità che esso prevede all'ipotesi della ritrattazione delle dichiarazioni false o reticenti rese alla polizia giudiziaria che assume informazioni di propria iniziativa. In particolare "essendosi prevista nell'art. 376 cod. pen. la non punibilità di coloro che abbiano reso false o reticenti dichiarazioni al pubblico ministero o abbiano reso falsa testimonianza qualora, non oltre la chiusura del dibattimento, abbiano ritrattato il falso e manifestato il vero, non troverebbe giustificazione alcuna, e quindi risulterebbe violato il principio di uguaglianza sotto il profilo della razionalità delle determinazioni legislative, la mancata estensione della causa di non punibilità a coloro i quali, tramite dichiarazioni false o reticenti alla polizia giudiziaria, siano incorsi nel reato di favoreggiamento personale (art. 378 c.p.). L'identità di ratio delle norme che puniscono il mendacio nelle diverse fasi di svolgimento del processo penale e l'inesistenza di ragioni che possano indurre a valutare diversamente la ritrattazione a seconda che avvenga in una o in un'altra di tali fasi... renderebbe contraddittoria e quindi irrazionale la mancata estensione alle false o reticenti dichiarazioni rese alla polizia giudiziaria della causa di non punibilità prevista nella norma impugnata, applicabile - oltre che alla testimonianza davanti al giudice - alle dichiarazioni rese al pubblico ministero". E ciò, sostenevano sempre i rimettenti, tanto più dopo la sentenza n. 101 del 1999 che ha dichiarato l'incostituzionalità dell'art. 376 primo comma c.p. nella parte in cui non prevede la ritrattazione come causa di non punibilità di chi abbia reso dichiarazioni false o reticenti, richiesto dalla polizia giudiziaria operante su delega del pubblico ministero.

È stato altresì rilevato dai rimettenti che l'ingiustificata disparità di trattamento fa ricadere sull'imputato l'effetto sfavorevole "di una scelta investigativa di puro carattere processuale, estranea alla volontà ed alla diponibilità dell'imputato stesso" il quale non è certo in grado di conoscere previamente se la polizia giudiziaria agisca di propria iniziativa o su delega, e che "l'impossibilità di giovare della ritrattazione finisce proprio per intralciare l'indagine e l'accertamento della verità, perché rende indifferente la respiscenza dell'indagato, che non è perciò incentivato a dire il vero".

## È AUSPICABILE UN INTERVENTO CORRETTIVO DEL LEGISLATORE

La questione, così come proposta, è stata dichiarata non fondata dalla Corte Costituzionale con la sentenza n. 424/2000. La Corte ha infatti ritenuto non pertinente il richiamo alla sentenza 101/99 poiché quest'ultima affrontava esclusivamente il rapporto tra l'assunzione diretta e personale di informazioni da parte del pubblico ministero e l'assunzione delle medesime informazioni per mezzo della polizia giudiziaria a ciò delegata, ed aveva riconosciuto trattarsi di forme diverse della medesima attività, facente sostanzialmente capo comunque al pubblico ministero quale organo che dirige le indagini preliminari all'esercizio dell'azione penale.

Ciò posto la Corte ha rilevato: *“Nella ipotesi in cui il mendacio si realizzi tramite dichiarazioni alla polizia giudiziaria che agisce di sua iniziativa, presumibilmente nella fase iniziale delle indagini, aiutando l'autore del reato ‘a eludere le investigazioni dell'autorità o a sottrarsi alle ricerche di questa’ ciò che costituisce l'elemento materiale del reato di favoreggiamento, la sanzione penale mira primariamente ad assicurare il massimo di efficacia delle indagini e tempestività delle loro conclusioni, obbiettivo irrimediabilmente compromesso dalla falsità delle dichiarazioni e non più realizzabile, nemmeno con postume ritrattazioni”*. Conseguentemente la differenza delle due ipotesi rende *“non manifestamente irrazionale”* da parte del legislatore la diversa disciplina della ritrattazione.

Ugualmente infondato, secondo la Corte, l'assunto secondo cui non sempre il soggetto dichiarante è in grado di percepire a quale titolo operi la polizia giudiziaria, giacché non esisterebbe un *“diritto costituzionale alla ritrattazione”*, e conseguentemente sussiste un'ampia sfera di discrezionalità del legislatore nel modellare la disciplina della ritrattazione nelle diverse fasi del procedimento, sulla quale la Corte Costituzionale non può intervenire.

Ed ancora, l'osservazione dei rimettenti che la mancata applicabilità dell'art. 376 c.p. relativamente alle dichiarazioni rese alla polizia giudiziaria che agisce d'iniziativa costituirebbe incentivo a persistere nel mendacio è stata ritenuta inconferente poiché controbilanciata dal fatto che estendere la possibilità di ritrattazione anche in tali casi potrebbe costituire un incentivo ad intralciare le indagini attraverso false dichiarazioni, per poi ritrattarle strumentalmente nel momento in cui lo sviluppo di queste abbia reso palese il mendacio o la reticenza, e beneficiare dell'impunità.

Tale ultima argomentazione, se da un lato appare condivisibile, non esclude analoga eventualità negli altri casi in cui la ritrattazione è applicabile, ma è giusto precisare, comunque, che il ristretto ambito in cui opera il giudizio costituzionale non può offrire soluzioni che spettano unicamente al legislatore.

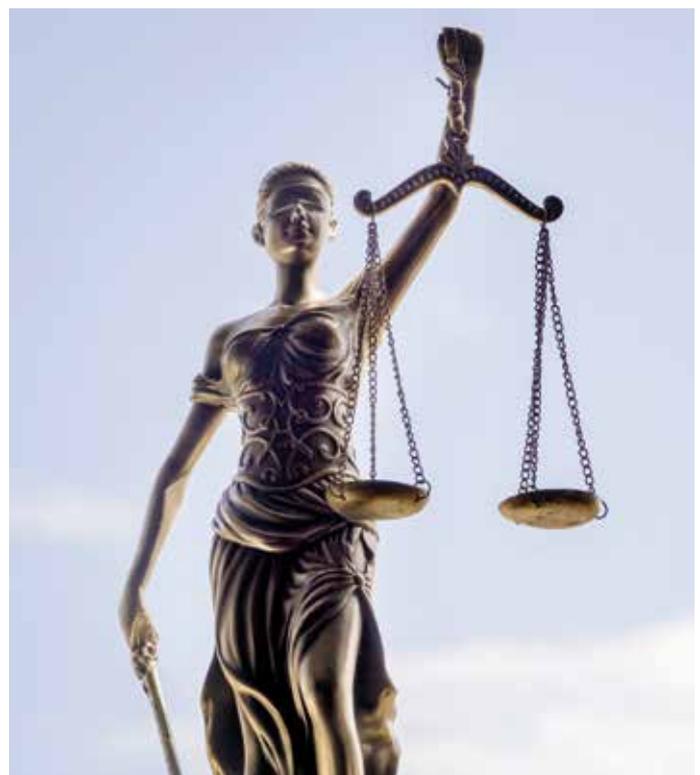
I dubbi di costituzionalità dell'art. 376 c.p., nella parte in cui non estende l'applicabilità a determinati casi, permangono tuttora, ove solo si consideri che, come correttamente rilevato anche dai giudici di merito, la disciplina dell'assunzione di informazioni da parte della polizia giudiziaria, la documentazione dell'attività e l'utilizzabilità delle dichiarazioni in fase processuale è

identica, sia nel caso in cui vi sia un'autonoma iniziativa della polizia giudiziaria e sia che derivi da apposita delega del pubblico ministero, e peraltro in tale ultimo caso si resta sempre nell'ambito delle indagini preliminari la cui esigenza di celerità e speditezza viene comunque frustrata dalle false dichiarazioni e non più rimediabile dalla ritrattazione.

Del resto, se è primario l'interesse a che le indagini preliminari non subiscano rallentamenti e condizionamenti, specialmente nelle primissime fasi in cui spesso la polizia giudiziaria assume le dovute iniziative prima ancora di notificare il pubblico ministero, altrettanto primaria è l'esigenza di celerità della fase processuale, relativamente alla quale l'Italia è piuttosto carente. Una testimonianza falsa resa in fase giudiziale può portare ad un significativo aumento dei tempi processuali - che non viene certo annullato con la ritrattazione - ove solo si consideri che da essa possono derivare ulteriori assunzioni di mezzi di prova (sollecitati dal pubblico ministero o dai difensori) tese a smentirla, e la ritrattazione può avvenire anche in un tempo successivo a tali ulteriori attività, purché non sia stato ancora dichiarato chiuso il dibattimento.

Si potrebbe quindi argomentare che l'esigenza del giusto processo è anch'essa norma costituzionale che viene attuata attraverso la celerità, ma ciò non ha impedito alla Corte, con la sentenza 101/99, di ampliare la portata dell'art. 376 c.p.

È quindi auspicabile un intervento correttivo del legislatore teso ad estendere l'art. 376 anche ad ipotesi differenti da quelle attuali ed a rendere tale norma realmente conforme al dettato costituzionale.



## Convenzioni

# SPORT, TUTELA DELLA SALUTE E... VIDEO PRESENTAZIONE

**Federmanager Roma amplia la propria offerta di servizi ai Soci grazie a due accordi firmati con l'Istituto di Medicina e Scienza dello Sport del CONI e con la SAM, società internazionale di ricerca e selezione attiva del personale**

### CON IL CONI SERVIZI DI MEDICINA ALL'AVANGUARDIA

Al fine di promuovere una campagna di tutela della salute nello sport Federmanager Roma offre ai propri soci, dipendenti e familiari, attraverso l'Istituto di Medicina e Scienza dello Sport del CONI, la possibilità di effettuare a condizioni di particolare favore sia visite mediche sportive, agonistiche e non agonistiche, sia visite mediche specialistiche, esami di laboratorio, fisioterapia e risonanza magnetica con i migliori professionisti e tecnologie di ultima generazione. La stessa professionalità potrà arrivare anche a casa, con servizi di prelievi a domicilio e specialisti in trattamenti fisioterapici. Alcuni esempi:

- |   |                |
|---|----------------|
| • visita medico-sportiva agonistica under35   | <b>€ 40,00</b> |
| • visita medico-sportiva non agonistica   | <b>€ 30,00</b> |
| • visita specialistica cardiologica   | <b>€ 59,00</b> |
| • visita nutrizionale   | <b>€ 59,00</b> |
| • valutazione dietologica completa di visita clinica, bod pod, regime dietetico                           | <b>€ 95,00</b> |
| • valutazione ortopedica/fisiatrica   | <b>€ 59,00</b> |
| • valutazione neuropsicologica e programma di prevenzione dello stress percepito                          | <b>€ 59,00</b> |
| • visita oculistica   | <b>€ 59,00</b> |
| • sconto del <b>20%</b> sul tariffario dell'Istituto di Medicina e Scienza dello Sport (soci e familiari) |                |
| • sconto del <b>20%</b> su tutte le prestazioni domiciliari   |                |

E fino a dicembre 2016:

- |                                |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| • valutazione posturale        | <b>gratuita</b> |
| • visita otorinolaringoiatrica | <b>€ 59,00</b>  |

L'Istituto di Medicina e Scienza dello Sport del CONI è convenzionato con le maggiori compagnie assicurative: FASI (convenzionato in forma diretta), ASSIDAI, UNISALUTE, CASAGIT e molte altre.

### CON SAM LA TUA STORIA PROFESSIONALE IN UN VIDEO

Federmanager Roma propone ai propri associati e familiari la possibilità di avvalersi, a condizioni dedicate, dei servizi e della consulenza della SAM (società internazionale di Ricerca e Selezione attiva del personale con oltre 100 collaboratori in Europa) per valorizzare le competenze ed esperienze professionali di ciascuno mediante la realizzazione di una presentazione video da utilizzare nei processi di selezione e/o per arricchire il proprio profilo pubblico on-line.

La SAM offre un servizio di Self Marketing, comprendente una sessione di Assessment di competenze ed esperienza professionale e la realizzazione del Video Professional Profile (VPP), utilizzabile come versione multimediale, evoluta e dialettica del cv, o anche come biglietto da visita digitale, o per arricchire il proprio profilo pubblico e sui Social Network. Il VPP viene realizzato con l'ausilio di registi, operatori, montatori e grafici professionisti e, soprattutto, con il supporto di un consulente che affianca il candidato nella preparazione ed esposizione dei contenuti. Al termine il candidato ha a disposizione una pagina personale e riservata contenente il curriculum vitae, i contatti e il video suddiviso in tre sezioni fruibili singolarmente: Introduzione, Esperienze professionali, Intervista.

I costi del servizio in convenzione sono i seguenti:

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| • Assessment Profilo Professionale                              | <b>€ 120,00 + Iva</b> |
| • Assessment Profilo Professionale + Video Professional Profile | <b>€ 450,00 + Iva</b> |

Vises

# TANTE NOVITÀ NEL RITMO GIUSTO 2016/2017

*Aumenta la platea dei partecipanti e arriva un concorso. Il premio, come sempre, è far crescere il numero di vite umane salvate grazie a un primo soccorso efficace*

**L'**edizione 2016/2017 de "Il Ritmo Giusto" ha avuto inizio lo scorso 17 ottobre con un appuntamento speciale ospitato dall'Istituto Statale d'Istruzione Specializzata per Sordi Magarotto di Roma, la scuola simbolo di integrazione fra persone che con linguaggi diversi realizzano un percorso di crescita comune (vedi foto accanto).

Nel corso dell'evento cui hanno partecipato Giorgio Rembado, Presidente ANP, e Giacomo Gargano, Presidente Federmanager Roma, sono emerse le importanti novità che caratterizzano la nuova edizione del Progetto iniziato nel 2012 e che da allora ha permesso di dotare 14 scuole di defibrillatore (DAE), di abilitare oltre 300 ragazzi all'uso di questo importante strumento salvavita e di sensibilizzare direttamente più di mille persone sul territorio nazionale.

Accanto alle tradizionali iniziative di formazione destinate agli studenti, ai docenti e al personale delle scuole italiane e alla donazione del DAE, il progetto si è aperto ad altre attività indirizzate a soggetti che, erroneamente, non sono considerati capaci di offrire un primo soccorso efficace e restano esclusi dalle iniziative di formazione e sensibilizzazione. Sono stati così elaborati e presentati, anche grazie al supporto dell'Otto per mille della Tavola Valdese, nuovi materiali multilingua per i migranti, in braille per le persone cieche e in LIS, attualmente in fase di realizzazione grazie alla collaborazione con i ragazzi ISISS Magarotto.

Questi materiali, che riportano la corretta attivazione della catena del soccorso - un passaggio fondamentale per non perdere minuti davvero preziosi - verranno diffusi in versione web sul sito dedicato al progetto [www.ritmogiusto.it](http://www.ritmogiusto.it) e in formato cartaceo attraverso i canali delle associazioni territoriali dei migranti, delle persone cieche e delle persone sorde, nonché attraverso la rete dei consultori e i presidi sanitari di quartiere. Offrire a tutti le informazioni giuste per poter intervenire significa, infatti, migliorare la rete del soccorso e stimolare in ciascuno quella sicurezza che permette di agire, senza avere timore di sbagliare, in un momento di emergenza.



Non è questa la sola novità: grazie al rinnovato sostegno di Federmanager Roma, storico partner di progetto, e in collaborazione con ANP è stato lanciato il Ritmo Giusto Contest, un concorso destinato alle scuole secondarie di secondo grado che, per favorire la diffusione del defibrillatore e la cultura del primo soccorso, mette in palio la partecipazione al Progetto. Saranno dunque gli istituti scolastici a mettersi in gioco coinvolgendo i propri studenti in una sfida nazionale per la creazione dei migliori strumenti di sensibilizzazione, diffusione e informazione sulle tematiche dell'emergenza, del primo soccorso e della rianimazione cardio-polmonare.

Il 30 novembre scade il termine per l'invio della scheda d'iscrizione che, con il Regolamento, è scaricabile dalla pagina del sito di progetto dedicata al Contest. Le classi terze e quarte avranno tempo fino al 31 gennaio 2017 per l'invio dei prodotti elaborati. I primi due Istituti classificati saranno inseriti tra i beneficiari delle attività del progetto "Il Ritmo Giusto" - da realizzarsi nel periodo aprile-settembre 2017 - e che prevedono la donazione di un defibrillatore, un corso di formazione all'uso del DAE per 20 persone e l'inserimento del DAE donato in una mappa interattiva, già presente sul sito VISES e in continuo aggiornamento, per informare i territori sull'ubicazione di questi strumenti fondamentali per accelerare i tempi del soccorso e salvare una vita.

Infine, sarà possibile raccontare tutto il percorso creativo su un "diario di bordo" che arricchirà il racconto video del progetto contribuendo a coinvolgere sempre più persone per continuare a diffondere il messaggio che ognuno di noi può e deve mettersi in gioco... al Ritmo Giusto!

# 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

Marta Sabuzi 06.4417.0810 (sabuzi@federmanager.roma.it)

• • • •

## AMMINISTRAZIONE

Donatella Marinelli 06.4417.0815 (marinelli@federmanager.roma.it)  
Martina Buratti 06.4417.0829 (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*

• • • •

## COMUNICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO

Irma Forleo 06.4417.0827 (forleo@federmanager.roma.it)  
Valeria Pulcinelli 06.4417.0814 (pulcinelli@federmanager.roma.it)  
Marta Sabuzi 06.4417.0810 (sabuzi@federmanager.roma.it)

• • • •

## CONTRATTUALE SINDACALE, RAPPORTI CON LE R.S.A., SOSTEGNO AL REDDITO

Maria Grazia Cancia 06.4417.0820 (cancia@federmanager.roma.it)  
Mariagrazia Assorgi 06.4417.0826 (assorgi@federmanager.roma.it)  
Cristina De Angelis 06.4417.0813 (deangelis@federmanager.roma.it)  
*Solo per appuntamento tramite gli Uffici di Segreteria*

• • • •

## PREVIDENZA E ASSISTENZA

Dr. Enzo Crescentini  
Rosa D'Agresti 06.4417.0822 (dagresti@federmanager.roma.it)  
**PATRONATO 50&Più - Enasco**  
Giovedì 15.00-18.00  
*Solo per appuntamento (06.4417.0822)*

• • • •

## LEGALE E VERTENZE (legale@federmanager.roma.it)

Avv. Stefano Minucci  
*Solo per appuntamento - Ufficio Sindacale (06.4417.0820;  
06.4417.0813)*

## FORMAZIONE (formazione@federmanager.roma.it)

Maria Grazia Cancia 06.4417.0820 (cancia@federmanager.roma.it)  
Cristina De Angelis 06.4417.0813 (deangelis@federmanager.roma.it)

• • • •

## SPORTELLO FASI-ASSIDAI

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

Mariagrazia Assorgi 06.4417.0838 (assorgi@federmanager.roma.it)  
Cristina De Angelis 06.4417.0813 (sportellofasi@federmanager.roma.it)  
*Mattino - Dal lunedì al giovedì 9.30-13.30*

*Solo per appuntamento - Sportello Fasi (06.4417.0838;  
06.4417.0813)*

• • • •

## 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 - LEE HECHT HARRISON, 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

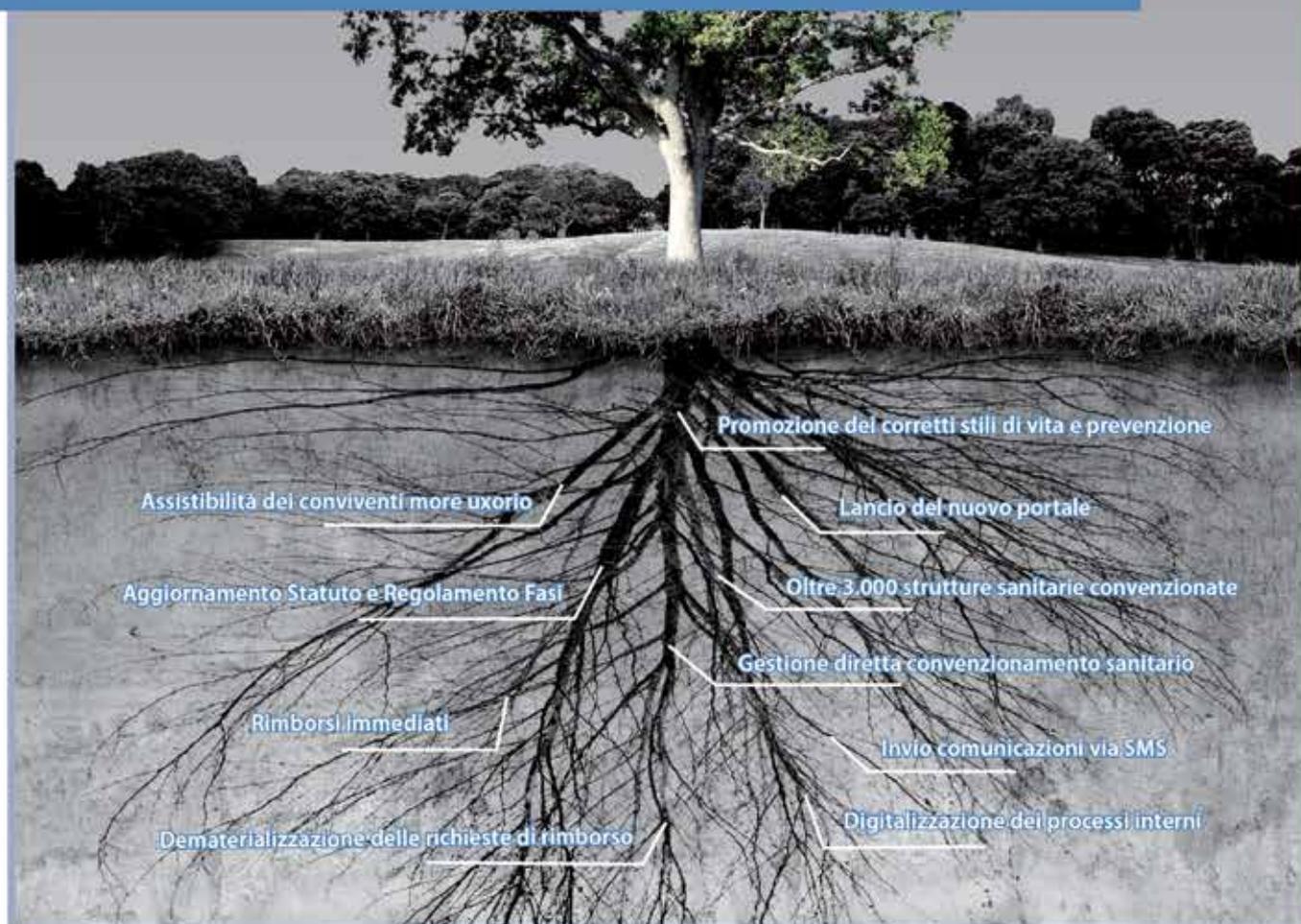
(legale@federmanager.roma.it)

Avv. Daniela Basile, Avv. Claudio Miglio e Avv. Paolo Patucchi  
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.

Per contattare i nostri Uffici e prendere appuntamenti, i recapiti:

Tel. 06.441708.1 - Fax 06.44.04.705 - info@federmanager.roma.it - www.federmanager.roma.it

# L'evoluzione del Fasi: un'assistenza sanitaria innovativa che si basa su radici profonde



Dal 1977 il Fasi offre assistenza sanitaria d'eccellenza ai dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi e alle loro famiglie. Nel 2016 oltre 300.000 assistiti usufruiscono, sia in forma diretta che indiretta, dell'assistenza del Fasi che, oggi, gestisce direttamente il rapporto di convenzionamento con la propria rete di strutture sanitarie. Negli anni il Fondo è diventato sempre

più un interlocutore trasparente e responsabile, ha rendicontato la propria attività volontariamente, ha puntato sulla digitalizzazione e semplificazione dei processi, è riuscito a contenere i costi, reinvestendo i risparmi ottenuti sull'assistenza sanitaria e i pacchetti prevenzione e ha infine sviluppato e potenziato nuove tecnologie per velocizzare il dialogo con i propri iscritti.



Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa

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