



Diagnosticare,
curare, conservare.
Per noi,
da oltre 27 anni,
odontoiatria
è **scienza** medica.

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

VIA LEOPARDI 8 (ANG. P.LE CADORNA) M1 M2 MILANO

- **IMPLANTOLOGIA AD OSTEOINTEGRAZIONE
A CARICO IMMEDIATO E DIFFERITO**
- **RICOSTRUZIONE OSSEA PRE-IMPLANTARE**
- **ORTODONZIA INVISIBILE ADULTI E BAMBINI**
 - **ODONTOIATRIA INFANTILE**
- **PROTESI FISSA: TECNICA DIGITALE CEREC,
IMPRONTE OTTICHE**
- **PARODONTOLOGIA
(DIAGNOSI E CURA PATOLOGIE GENGIVALI)**
- **ORTOPANTOMOGRAFIE (PANORAMICHE)
TELERADIOGRAFIE, TAC DIGITALE
CONE-BEAM, IN SEDE**
- **ESTETICA DENTALE
E SBIANCAMENTO PROFESSIONALE**
- **IGIENE E PREVENZIONE**



CONVENZIONE DIRETTA FASI • FASI OPEN • PRONTO-CARE • FASCHIM • FISDAF

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

🌐 www.studiodifeo.it ✉ segreteria@studiodifeo.it

Orario continuato Lun-Ven 8.30/20.30 Sabato 8.30/16.00



Ripartiamo

I primi giorni del mese di dicembre hanno visto, come da tradizione, lo svolgersi di due appuntamenti iconici per la nostra Associazione: il venticinquesimo Concerto d'Autunno presso la storica location del Teatro Dal Verme e, qualche ora prima, la premiazione dei Soci ALDAI che hanno raggiunto il mirabile traguardo dei 40 e 50 anni di iscrizione.

Mi approccio sempre con grande emozione a questi incontri e non l'ho nascosto nei miei due interventi rispettivamente di apertura lavori della kermesse musicale e di benvenuto ai colleghi premiati che, con il loro contributo e lodevole senso di appartenenza alla categoria, hanno il merito di aver reso la nostra ALDAI un punto di riferimento della loro vita professionale, di cui siamo particolarmente lusingati e onorati.

Tutti i nostri iscritti rappresentano un tassello unico e fondamentale per la nostra Associazione, ma davanti a colleghi che hanno un rapporto così duraturo e partecipe, sentiamo più vivo il senso di appartenenza alla categoria e a questo va la mia gratitudine e quella di ALDAI tutta.

Questi incontri sono solo un esempio della volontà di vivere l'Associazione in modo dinamico e partecipe, che auspico possa trovare sempre più leve e occasioni per coinvolgere in maniera attiva e propositiva la propria base di rappresentanza.

Queste settimane di chiusura dell'anno, mentre scrivo l'editoriale siamo ancora nel 2023, rappresentano nell'immaginario collettivo tempo di bilanci e sguardi al futuro. Siamo alla fine di una Consiliatura che vedrà l'anno prossimo un rinnovamento e sono fiera di poter affermare che, anche quest'anno come Associazione, abbiamo sempre mantenuto aperto un dialogo informativo costante con i nostri Soci e sono certa di poter affermare che continueremo a farlo.

Ne sono un valido esempio i temi inerenti alle ultime novità della Manovra che abbiamo diramato attraverso tutti i nostri canali, mettendo a disposizione la competenza e la voce autorevole di molti colleghi che si sono resi disponibili, per spirito di categoria, per solidarietà, per senso di divulgazione, ma anche per senso civico e di tutela collettiva, a diffondere e a promuovere informazioni di interesse comune per il management del territorio.

La petizione *Salviamo il ceto medio* lanciata da CIDA, la

Confederazione italiana dei dirigenti e delle alte professionalità, promossa su change.org e indirizzata alla Presidenza del Consiglio, al Ministro dell'Economia e al Ministro del Lavoro, è un chiaro esempio della volontà di salvaguardare tutti i contribuenti da lavoro e da pensione da 35mila euro lordi in su, dai ripetuti interventi iniqui che ormai da anni colpiscono ingiustamente coloro che rappresentano il motore dell'economia e la reale fascia produttiva del Paese.

ALDAI non si è mai tirata indietro, facendosi parte attiva e propositiva nel sostenere e rilanciare sulla propria territorialità le azioni di CIDA e, al contempo, mantenendo aperto il dialogo e il confronto con la propria base associativa, anche grazie all'incessante lavoro del Comitato Pensionati.

Lo stesso attivismo è emerso anche sul fronte dei lavori del rinnovo contrattuale, quando attraverso l'organizzazione di diversi incontri con la Commissione Sindacale, aperti anche ai Soci in servizio, abbiamo avuto modo di ospitare in più occasioni il Capo della Delegazione Trattante e di avanzare proposte concrete e condivise che sono state poi di fatto accolte anche a livello nazionale e portate avanti per delineare le linee guida alla base delle trattative.

È proseguita incessante l'attività delle Commissioni, dei Gruppi di Lavoro e di tutti i colleghi volontari che hanno messo e continuano a mettere a disposizione la propria competenza, tempo e know-how per un forte e innato spirito di categoria che abbraccia in modo trasversale tutti i servizi e le opportunità che l'Associazione porta avanti attraverso il lavoro della struttura. Oggi le imprese sono chiamate a operare in un mondo interconnesso e interdipendente e le dinamiche geopolitiche influenzano in maniera sempre più marcata il commercio e gli investimenti. Orientarsi in questo contesto richiede figure professionali dedicate e aggiornate, con competenze mirate.

I manager rappresentano il cuore pulsante di qualsiasi impresa: sono loro che devono guidare, innovare, prendere decisioni e noi come Associazione siamo intenzionati a continuare con la stessa determinazione e volontà a portare avanti la nostra mission di tutela e rappresentanza, consapevoli che sia l'unico modo per superare le innumerevoli sfide che ci attendono anche per questi primi mesi del 2024 e oltre.

ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

- **SEDE E UFFICI**
Via Larga, 31 - 20122 Milano
M1 Duomo - M3 Missori
Mezzi di superficie: 12 - 15 - 19 - 54
- **CENTRALINO** 02.58376.1
- **FAX** 02.5830.7557
- **APERTURA AL PUBBLICO**
Lunedì / Venerdì
Orari 9:00/12:30 e 14:00/17:00
- **SITO WEB** www.aldai.it
- **PEC** aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente:
Manuela Biti - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:
Sara Cristiana Laquagni - vicepresidente.laquagni@aldai.it

Vicepresidente:
Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Carmen Spiazzi

DIREZIONE

Direttore:
Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it
Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it
Chiara Tiraboschi 02.58376.237

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it
Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it
Donato Freda - donato.freda@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco
Maria Caputo 02.58376.225
maria.caputo@aldai.it
Francesca Sarcinelli 02.58376.222
francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenza complementare
Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze previdenziali
Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali
Nicola Fasano

Convenzione ENASCO
Domande telematiche Inps

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento
Segreteria
Iliaria Mendolia 02.58376.219
iliana.mendolia@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224
cristiana.scarpa@aldai.it
Salvatore Frazzetto 02.58376.206
salvatore.frazzetto@aldai.it
Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento
Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204
orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

organizzazione@aldai.it
Michela Bitetti - amministrazione@aldai.it
Viviana Cernuschi 02.58376.227
Stefano Corna 02.58376.234
Patrizia Cortese 02.58376.231

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it
Coordinatore: Francesco Vallone

GRUPPO MINERVA

organizzazione@aldai.it
Coordinatrice: Silvia Battigelli

ARUM S.R.L. SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Luigi Napoli
Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":
Iliaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro
mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETARIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie
all'avanguardia



Personale
qualificato



Diagnosi
rapide



Puntualità
nella gestione



Ambiente
accogliente

Lo Studio Dentistico Sorriso & Salute è un ambulatorio odontoiatrico odontostomatologico all'avanguardia che opera a Monza dal 2003. Il nostro centro si occupa di estetica del sorriso, ortodonzia fissa e mobile ed invisibile tramite mascherine, impianti endossei, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:

Lun • Mar • Mer • Gio • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00

Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza

Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

Sommario

NUMERO 1 - GENNAIO-FEBBRAIO 2024 - ANNO LXXVII

FOCUS - Congresso straordinario Federmanager

EDITORIALE

- 1 Ripartiamo
Manuela Biti

FOCUS

- 4 Si apre il confronto
sul futuro di Federmanager
Michele Carugi

- 6 Think big!
Franco Del Vecchio

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 8 Udienza al Quirinale
A cura della Redazione

- 10 Per un'Italia competente
e competitiva
Stefano Cuzzilla

SINDACATO

- 14 Il CCNL occasione da non sprecare
Gherardo Zei

MANAGEMENT

- 16 Certificazione della parità di genere:
a oggi oltre 4.300 le imprese
certificate con più siti produttivi
Alessandra De Gaetano

- 18 Fare rete per essere competitivi
Simona De Quattro

INDUSTRIA

- 20 A che punto siamo con le
Commissioni Federmanager
dei vari settori industriali
Giuseppe Colombi

FORMAZIONE

- 22 25 anni di Fondirigenti:
la formazione dei manager aumenta
la produttività delle imprese
Ufficio Stampa Fondirigenti

ECONOMIA

- 24 Quali prospettive economiche
per il 2024?
Pasquale A. Ceruzzi

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 28 Rinnovo cariche sociali ALDAI:
come partecipare attivamente

ENERGIA ECOLOGIA

- 32 Cambiamento climatico - 1ª parte
Alfredo Avanzi

WELFARE

- 36 Il Fasi presenta importanti novità
per il 2024
Ufficio Comunicazione Fasi

PREVIDENZA

- 38 La classe media tra ruolo di
equilibrio e progressivo logoramento
Antonio Dentato

DI+

- 42 Lombardia: fra Tradizione e Design
in Lombardia

VITA ASSOCIATIVA

- 46 4 dicembre 2023: una serata speciale
per i Soci
Chiara Tiraboschi



In copertina:

Il 2024 si delinea come un anno ricco di novità, sfide, impegni, per ALDAI, per Federmanager, per la rappresentanza del ceto medio e in generale per l'Italia

- 48 E siamo a 33!
Raffaele Bonaiuti

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 51 I canali di Schiaparelli
e il mito dei Marziani
Dino Pezzella

- 52 Muri, di David Frye
Pasquale A. Ceruzzi

- 53 Insoliti percorsi d'arte
Noemi Di Gioia

- 54 Il libro del mese
• Il sogno di un'impresa
recensione di Gianni Di Quattro

REDAZIONALE

- 56 Articoli e copertine 2023

**RINNOVO QUOTA ASSOCIATIVA
ALDAI 2024**



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

**NELL'EDIZIONE DIGITALE
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE**



- L'inflazione è rientrata, ma l'economia è debole. Ancora in difficoltà industria e servizi – a cura del Centro Studi Confindustria
- Le aspettative per il 2024 – Gianluca Ferrauto
- Manuale vissuto per un knowledge worker – recensione a cura della Redazione

- Il lavoro diventa una cosa nuova – recensione a cura della Redazione
- Radici di futuro: competenza, conoscenza e competitività per la crescita della cultura manageriale – Ufficio Stampa Fondirigenti
- Ti diciamo perché firmare la petizione per salvare il ceto medio

Per la lettura inserire una parte del titolo nel campo "ricerca" della rivista www.dirigentiindustria.it



Si apre il confronto sul futuro di Federmanager

Michele Carugi

Socio ALDAI, Consigliere Federmanager e componente del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*

I cambiamenti epocali che stiamo vivendo chiedono un aggiornamento delle linee politiche e dello Statuto per i rappresentanti che governeranno la Federazione

Dopo che nell'ultimo Consiglio Nazionale federale, il Presidente di Federmanager aveva annunciato la futura convocazione di un Congresso straordinario con il compito di approvare le modifiche dello Statuto sulle quali sta lavorando l'apposita Commissione nazionale, ho proposto che nello stesso, che si terrà indicativamente nella primavera del 2024, si discutano, secondo quanto previsto dall'art. 20 comma 1 par. 6, *"le linee di politica sindacale e gli obiettivi strategici di Federmanager in campo sindacale, contrattuale e previdenziale"*.

Questa richiesta nasceva dal dibattito sulle attività della Federazione negli ultimi tempi che, anche a fronte di numerose istanze da parte degli iscritti milanesi, ha portato a una delibera unanime del Consiglio ALDAI che ha posto all'attenzione del Consiglio Nazionale le critiche degli associati sulla conduzione dell'ultima Assemblea nazionale di Federmanager e sui ritardi nelle iniziative per i contratti collettivi e la tutela della previdenza e dell'assistenza, argomenti sui quali, in tempi recenti, sono aumentati i commenti degli iscritti, i quali non si sono sentiti efficacemente rappresentati.

La discussione sulla linea futura, che si spera sia partecipata e ricca di proposte innovative, è un'occasione di confronto dialettico e di

ridefinizione/riaffermazione delle linee politiche della Federazione particolarmente importante per tutta la categoria dei dirigenti in questa fase storica.

I mutamenti epocali nel mondo del lavoro e le scelte dei Governi in materia previdenziale, fiscale, assistenziale e sanitaria, pongono alla categoria e ai suoi enti una serie di interrogativi e di sfide mai viste per numerosità e rilevanza.

L'accresciuto ricorso – da parte delle aziende – a manager temporanei e liberi professionisti pone l'interrogativo se allargare la popolazione iscrivibile e comunque necessita di confronto con le associazioni datoriali; le norme previdenziali sempre più aggressive sulle pensioni in essere e su quelle future e le riforme fiscali in cantiere, non certo concepite a favore del lavoro dipendente, richiedono una vigilanza costante e azioni efficaci che possono essere esercitate solo rafforzando la "vocazione" sindacale di efficace rappresentanza delle aspettative degli associati da parte della Federazione; il progressivo deterioramento del servizio sanitario nazionale getta ombre sul futuro degli enti che erogano welfare

all'interno della Federazione.

Il recupero della vocazione sindacale – che sembra essersi diluita nel tempo –, la funzionalità di enti, organismi e processi decisionali al fine del raggiungimento degli scopi sociali e la rappresentanza della base associativa conformemente alla sua consistenza e partecipazione territoriale, sono materie che sembrano necessitare quantomeno di una "manutenzione".

La definizione e/o aggiornamento delle linee strategiche e la revisione dello Statuto sono attività che hanno un impatto enorme sull'attività futura della Federazione e che non possono tenersi frequentemente, pertanto, siamo di fronte a decisioni importantissime e irreversibili nel breve termine.

L'importanza delle materie che verranno discusse nel Congresso richiede un lavoro preparatorio adeguato, perché nel breve arco temporale della durata del Congresso non sarebbe possibile elaborare e presentare proposte articolate e ben ponderate, a meno che non siano già state precedentemente pensate, discusse e affinate, e sarà necessario lasciare lo spazio per il confronto tra varie posizioni, con l'auspicabile

intento di giungere a risoluzioni unanimi. È evidente che il lavoro preparatorio dovrà essere svolto a livello delle Associazioni Territoriali e ALDAI, in quanto maggiore "socio" di Federmanager, dovrà assumersi il compito di presentare proposte dettagliate e concrete, in rappresentanza dei suoi 14.000 iscritti, ai quali potrà sollecitare, nelle forme idonee, aspettative, idee e proposte.

Come maggiore associazione di Federmanager, ALDAI ha l'autorevolezza necessaria per promuovere il confronto con altre Associazioni Territoriali e con i relativi congressisti che vorranno partecipare al processo di revisione della linea della Federazione, con la consapevolezza che essere una grande organizzazione territoriale con un quarto degli associati Federmanager non significa imporre la propria linea, bensì elaborare proposte che trovino consenso.

Poiché a fine 2024 verranno rinnovate le cariche sociali di Federmanager, il Congresso straordinario, dove le diverse visioni strategiche e le diverse istanze delle basi sociali verranno certamente confrontate e discusse, potrebbe essere l'occa-

sione per veder emergere potenziali autorevoli candidati e, per essi, di iniziare a porre la loro impronta sulla Federazione dei prossimi anni. Detto di quanto il Congresso straordinario possa essere importante, la contestualità tra la definizione della linea strategica della Federazione e l'approvazione del nuovo Statuto sembrano rendere impossibile il processo logico che dovrebbe vedere la formulazione del nuovo Statuto solo in presenza di una linea strategica ben definita e approvata dalla maggioranza del Congresso, ma adeguare lo Statuto a una eventuale nuova linea producendone il testo articolato non può essere operazione fatta nell'attività congressuale perché richiede un lungo lavoro per giungere alla sua formulazione. Secondariamente, a norma dello Statuto esistente, il Congresso delibera le modifiche allo Statuto su una proposta approvata dal Consiglio Nazionale, il quale non ha ancora licenziato un testo definitivo.

Affinché il processo di revisione della linea politica, la definizione dell'organizzazione adeguata ad attuarla e la formulazione del nuovo Statuto possano avvenire in

ordine logico, sarebbero necessari un primo Congresso straordinario che definisca la linea, il lavoro della Commissione Statuto che lo adegui ad essa, un Consiglio Nazionale che lo approvi per sottoporlo a un secondo Congresso straordinario che lo approvi definitivamente e lo renda esecutivo. Il secondo Congresso potrebbe essere peraltro organizzato in concomitanza con quello previsto a fine 2024 per il rinnovo delle cariche elettive federali.

I tempi perché l'iter congressuale possa conseguire il processo di aggiornamento della linea Federmanager sono strettissimi e occorre subito il massimo sforzo per aprire un confronto costruttivo e organizzare le attività congressuali.

ALDAI potrà partecipare attivamente alla revisione delle linee strategiche della Federazione promuovendo un dialogo aperto a tutta la base associativa e con tutte le associazioni che vorranno partecipare al processo di rinnovamento. La Federazione dovrà essere costantemente sollecitata affinché l'organizzazione del Congresso parta presto, con una data e un'agenda definita e chiara. ■



Franco Del Vecchio
Consigliere ALDAI
e Federmanager

**THINK
BIG!**

Il 2024 sarà un anno di grandi cambiamenti, anche per Federmanager, e bisognerà decidere se resistere ancora, oppure aprirsi a nuovi scenari e cogliere le enormi opportunità delle trasformazioni tecnologiche, organizzative, demografiche e manageriali che ci attendono.

Federmanager rappresenta un corpo sociale competente e responsabile in grado di dirigere l'innovazione nelle imprese, e con analogo

approccio potrà agire, aprendo un rinnovato dialogo costruttivo per rafforzare l'unione delle Associazioni Territoriali e conseguire insieme risultati importanti, perché *"l'unione fa la forza"* e continuerà a essere vincente nonostante i cambiamenti.

Rispetto al periodo pre-Covid è profondamente cambiato il contesto relazionale: sono state abbattute le distanze, i social sono largamente utilizzati e molti ser-

vizi, come gli acquisti, il supporto consulenziale e il mentoring, sono realizzati in videoconferenza. I documenti e gli archivi sono sempre più digitali, tutto avviene con velocità finora impensabile e il virtuale fa ormai parte della vita di tutti i giorni aumentando l'efficacia delle attività e la produttività, riducendo i costi e l'impatto ambientale. Le priorità del management sono passate dal dirigismo e controllo, all'ascolto attivo, alla pianificazio-

Nazionale Federmanager del 1° dicembre, per cogliere le opportunità del cambiamento e porci obiettivi lungimiranti e largamente condivisibili.

Il primo obiettivo è **sviluppare la rappresentanza del management e delle alte professionalità aumentando gli associati**. È necessario ridefinire il perimetro dei soggetti associabili e dei servizi disponibili in funzione dell'evoluzione dei cambiamenti nel mercato del lavoro. È necessario quindi potenziare l'ascolto attivo per recepire le aspettative e i fabbisogni, dei dirigenti in attività e dei colleghi in pensione, degli iscritti e di coloro che non lo sono ancora. Gli associati aumentano se sono evidenti le iniziative di rappresentanza: sul rinnovo contrattuale, sulla rivalutazione delle pensioni per far fronte all'inflazione, sulla lotta alla precarietà, sulla difesa dei diritti, sulla reputation e sul riconoscimento del ruolo per lo sviluppo del Paese.

Il secondo obiettivo è **sviluppare la collaborazione con le rappresentanze delle imprese** perché insieme si possono ottenere migliori risultati. Federmanager in collaborazione con le associazioni datoriali offre agli iscritti i servizi per l'aggiornamento continuo, il welfare, le politiche attive e tutti i dirigenti in attività dovrebbero beneficiarne iscrivendosi alle Associazioni Territoriali, come avviene per i dirigenti del commercio praticamente tutti iscritti a Manageritalia grazie agli accordi con Concommercio (perché noi no?).

Il terzo obiettivo è **valorizzare l'organizzazione territoriale** a diretto contatto con gli associati e supportarne le attività con servizi nazionali sempre più efficaci e sostenibili economicamente grazie alla transizione digitale. Ne è un esempio la rivista *Dirigenti Industria* digitale con oltre 200mila lettori l'anno e 1.600 articoli letti mediamente al giorno. La linea di indirizzo di Federmanager

dovrà essere declinata su iniziative che possano contribuire attivamente al raggiungimento dei risultati ri-equilibrando le risorse disponibili fra le Associazioni Territoriali e la Federazione.

Ispirazione

La preparazione del Congresso straordinario è l'occasione per alzare lo sguardo oltre il quotidiano, per guardare oltre, per cercare di alzare l'asticella e sviluppare linee di rappresentanza con obiettivi alti e motivanti. Un'occasione di confronto costruttivo su chi vogliamo essere e come vogliamo arrivarci e organizzarci, per servire meglio gli associati e contribuire in modo efficace allo sviluppo delle imprese, della società e del Paese. Un confronto da preparare prima di tutto nelle Associazioni Territoriali e fra esse, per portare al Congresso straordinario le proposte emerse dalle riflessioni collettive.

"THINK" e "Think Different" erano i poster negli uffici Apple dei primi anni '80. Poster voluti da Steve Jobs per stimolare e immaginare prospettive diverse per un mondo migliore. Solo pensando in grande è possibile mobilitare le coscienze e sviluppare iniziative per conseguire risultati soddisfacenti. Facciamolo insieme.

Coraggio

È il momento del coraggio per uscire dalle logiche campanilistiche e individualistiche, per evitare di immaginare il futuro guardando lo specchietto retrovisore, per mettere al centro l'interesse degli associati, per puntare in alto e confrontare proposte coinvolgenti per trovare il massimo consenso.

Solo dopo aver definito i programmi largamente condivisi dal Congresso straordinario Federmanager sarà possibile identificare i migliori candidati in grado di trasformare la visione e gli obiettivi in risultati concreti. ■



ne, alla creazione del contesto per la partecipazione, allo sviluppo del networking e dei talenti.

Cambiamenti epocali che, uniti alla volontà di dirigere l'innovazione, offrono grandi opportunità anche a Federmanager.

Visione

Abbiamo bisogno di aprire un confronto costruttivo in preparazione del Congresso straordinario, proposto in occasione del Consiglio

Udienza al Quirinale

A cura della Redazione

Al Presidente Sergio Mattarella è stato rivolto l'appello per la certezza del diritto, la difesa del ceto medio, il riconoscimento del merito, il patto tra le generazioni e la capacità di creare opportunità di lavoro per i più giovani



Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha ricevuto al Quirinale la rappresentanza dei Dirigenti dell'Industria.

Hanno partecipato al colloquio il Presidente Federmanager Stefano Cuzzilla, il Vicepresidente Valter Quercioli, il Tesoriere Fabio Vivian, i componenti della Giunta Esecutiva Federmanager, Manuela Biti ed Eliana Grossi, e il Direttore Generale Mario Cardoni.

Il Capo dello Stato ha espresso apprezzamento per il ruolo che i manager svolgono nel Paese e la centralità della rappresentanza del corpo intermedio, capace di esercitare una funzione di stimolo e coniugare gli interessi della categoria con quelli del Paese.

Il Presidente Mattarella ha ascoltato con attenzione le preoccupazioni della categoria espresse dal

Presidente Stefano Cuzzilla, in particolare sull'amara consuetudine di un Paese abituato a lavorare in costante emergenza, senza progettualità, senza uno sguardo di lungo periodo per assicurare sostenibilità, resilienza, investimenti e fiducia per tornare a crescere.

Al Presidente della Repubblica è stato ricordato quanto sia importante gestire la fiscalità, il welfare e l'economia in modo lungimirante, non certo per fare cassa, e invece si fa politica con le Leggi di Bilancio quando sarebbe meglio si facesse con le riforme.

È stato stigmatizzato l'elevato debito pubblico accumulato che ci costa cento miliardi all'anno, e quanto pesa l'evasione di analogo ammontare, che ormai è una piaga dilagante.

Nonostante l'allocazione di 150

miliardi per l'assistenza, la povertà assoluta aumenta e sta raggiungendo i 6 milioni di individui, confermando l'inadeguatezza delle iniziative che tengono in debita considerazione l'impegno sul lavoro citato nel primo articolo della Costituzione.

L'appiattimento del ceto medio – in difesa del quale la Confederazione della Dirigenza pubblica e privata CIDA ha lanciato la petizione **Salviamo il ceto medio** – è sotto gli occhi di tutti.

Al Presidente della Repubblica la delegazione Federmanager ha ricordato che solo il 14% dei contribuenti paga il 60% dell'Irpef, mentre la percentuale degli evasori è sempre più consistente.

Al Presidente Mattarella è stata presentata la voce dei pensionati che hanno visto abbattuta su di loro l'ennesima scure: con 11 blocchi della perequazione, totali o parziali, e 5 contributi di solidarietà, patiscono un danno complessivo che ormai si avvicina al 30% dell'a-



Fabio Vivian, Valter Quercioli, Eliana Grossi, Sergio Mattarella, Stefano Cuzzilla, Manuela Biti e Mario Cardoni.

deguamento atteso degli assegni e, negli ultimi due anni, complice l'inflazione, hanno perso il 10% del potere di acquisto.

I principi costituzionali di **proporzionalità** degli assegni pensionistici in relazione a quanto versato in una vita di lavoro, di **adeguatezza**, ovvero il diritto di mantenere nel tempo quel valore, e di **ragionevolezza** relativa a un equo bilanciamento tra il rispetto dei diritti individuali e le esigenze di bilancio pubblico, restano principi fondativi per la tenuta sociale e fiscale del Paese.

Al ruolo di Garante del Capo dello Stato è andato l'appello per la difesa del patto tra le generazioni, avendo a cuore – come Egli spesso richiama – il futuro dei più giovani. La nostra capacità di creare opportunità e lavoro per le generazioni più giovani è l'unico ancoraggio. Il mondo va veloce e siamo troppo lenti. Per i giovani di oggi e per i loro figli è necessario tentare ogni sforzo affinché si possa mantenere e aumentare domani il livello di benessere economico e di welfare di cui beneficiamo oggi. Competenza e competitività si

costruiscono soltanto quando a grandi ideali corrispondono azioni concrete. Ancora una volta, i manager non si sottraggono al compito e sono determinati, come espresso al Capo dello Stato, a realizzare le iniziative e a svolgere responsabilmente il proprio ruolo nell'interesse del corpo sociale che rappresentano e del Paese.

È stato grande l'ascolto che il Presidente Mattarella ha voluto concedere alla delegazione Federmanager ed è stata ampia la condivisione che ha espresso sui temi dell'incontro. ■

Per un'Italia competente

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

Pubblichiamo una sintesi della relazione che il Presidente Cuzzilla ha tenuto in apertura dell'Assemblea Federmanager, tenutasi a Roma il 15 novembre 2023

Questa giornata è la migliore rappresentazione della vitalità della nostra categoria: noi manager stiamo dalla parte dell'Italia competente e competitiva e a questa ambizione ci rivolgiamo.

Un'ambizione che non può che cominciare con l'appello alla riaffermazione della pace. L'Italia è una grande potenza mondiale chiamata a svolgere un ruolo determinante in questo ordine geopolitico nuovamente a rischio. La fragilità degli equilibri tra le potenze riporta alla mente ciò che dovevamo aver imparato: non sappiamo quando e dove si scatenerà la prossima crisi, ma siamo certi che si presenterà. Incertezza è il sostantivo che accompagna la descrizione del no-

stro presente: incertezza nei rapporti internazionali, economici e politici. Quando invece occorrerebbero stabilità, fiducia e pace.

Competenza e competitività sono invece i due elementi centrali della mia relazione. Uno è causa ed effetto dell'altro: **non è possibile immaginare un Paese competitivo che non si affidi a persone capaci.**

Vogliamo lanciare una sfida ambiziosa, da vincere superando alcuni paradossi che bloccano lo sviluppo e penalizzano l'Italia che vuole crescere.

Il primo paradosso sulla competenza è che tutti la invocano, in pochi la riconoscono e sempre in meno la premiano.

Per ristabilire il valore della competenza, bisogna capire di cosa essa si compone: un buon livello di istruzione, innanzitutto, talento in molti casi, esperienza sempre, e riconoscimento da parte dei propri pari. Insomma, la competenza per fare bene al sistema ha bisogno di essere riconosciuta a gran voce.

E a gran voce significa: primo **invertire il trend di investimenti pubblici** aumentando quel 4,1% del PIL che destiniamo al sistema dell'istruzione. Dobbiamo rinnovare il modello di istruzione, troppo ancorato al passato, e incentivare la formazione continua.

Secondo, **valorizzare i talenti e**



e competitiva

trattenerli. Significa dotarsi di programmi di *scale-up* delle competenze, affinché le doti individuali possano trovare ecosistemi dove svilupparsi e crescere qui in Italia, aperti alle intelligenze di altri Paesi che dovremmo attrarre e poi trattenerne, anche con sistemi di incentivazione al rientro dall'estero. Al primo gennaio di quest'anno 6 milioni di italiani hanno lasciato il nostro Paese, con una crescita del 2,2% sul 2022. In media, ogni cento giovani, 10 decidono di andarsene. Terzo, **riconvertire la narrazione sulle retribuzioni:** a gran voce possiamo dire che gli stipendi italiani sono bassi, troppo bassi. Apprezziamo lo sforzo finanziario che sorregge il taglio del cuneo fiscale, ma riteniamo che tanto il privato quanto la pubblica amministrazione debbano trovare nella contrattazione collettiva e in quella di secondo livello un volano per l'adeguamento delle retribuzioni verso l'alto.

Il Paese del tetto agli stipendi dei manager pubblici mentre cerca sotterfugi per aggirare l'ostacolo si sta privando delle migliori competenze manageriali, che preferiscono andare altrove dove sono meglio retribuiti e meglio riconosciuti. È solo nel lavoro di qualità e ben pagato che può trovare corrispondenza la competenza di cui tutti sentiamo il bisogno.

E arriviamo a un altro paradosso: lo **skill mismatch**. Le imprese determinate ad assumere non trovano le competenze che cercano, nonostante gli oltre 500mila posti di lavoro in più registrati quest'anno. Il mismatch avviene a ogni livello, anche per i manager: un'impresa su due fatica a trovare profili manageriali e oltre il 75% ha difficoltà a individuare le caratteristiche

manageriali necessarie a gestire un processo, un'area o un cambiamento, come ha rilevato il nostro Osservatorio 4.Manager.

Questo disallineamento è eloquente in questi anni di crisi cicliche: nell'industria in particolare la richiesta di manager è cresciuta come reazione alla pandemia, quando si è rivelato essenziale avere una leadership in grado di trasformare il business e l'organizzazione aziendale, garantire continuità e diversificare mercati o prodotti.

Eppure, dagli anni '80 agli anni Duemila, la probabilità che i lavoratori più giovani ricoprano posizioni manageriali è diminuita di due terzi, mentre è aumentata dell'87% tra i lavoratori più anziani.

Anche in questo caso, vediamo i rimedi.

Sarebbe miope additare il sistema dell'istruzione come unico ambito di disfunzione. Anche il **sistema di politiche attive del lavoro** non è mai decollato e dovrebbe invece basarsi sul combinato di formazione mirata del lavoratore e strumenti efficaci per l'incrocio tra domanda e offerta. Bisogna orientare il lavoro verso l'alto e verso il futuro.

Il secondo rimedio chiama in causa la **demografia:** nel 2050 avremo 7,6 milioni di ragazzi under 18, rispetto ai 9 milioni di oggi, vale a dire il 18% in meno. Per quella data avremo un rapporto tra individui in età lavorativa e restante popolazione di uno a uno, mentre oggi è di circa tre a due.

È importante da subito riconoscere ai nostri giovani opportunità professionali coerenti con le loro aspirazioni e con le esigenze delle imprese e dare il massimo supporto a chi decide di essere genitore, garantendo misure stabili e dura-

Le imprese determinate ad assumere non trovano le competenze che cercano, nonostante gli oltre 500mila posti di lavoro in più registrati quest'anno. Il *mismatch* avviene a ogni livello, anche per i manager: un'impresa su due fatica a trovare profili manageriali

ture nel tempo. In particolare, per le donne, la maternità non può significare un peso, costringere al lavoro part-time o, peggio ancora, alla rinuncia al lavoro.

Bisogna accettare l'idea che **lavoreremo più a lungo**, non abbiamo alternative. Se ci sacrifichiamo per la sostenibilità del sistema, per le generazioni a venire, pretendiamo di giocare a carte scoperte. Nessuno deve ledere l'aspettativa verso le pensioni che ci siamo pagati di tasca nostra, quando una pleora di assistiti e di evasori e di criminali non dichiara nemmeno un euro in tutta la vita.

Se il sistema nel suo complesso non intende riconoscere il contributo che le sue persone svolgono a beneficio di tutti, tracollerà. Ci possiamo anche indebitare finanziariamente, ma non possiamo perdere capitale umano perché nessuno, né oggi né domani, ce lo può prestare.

L'ultimo paradosso sulla competenza riguarda le **nuove tecnologie:** l'impatto dell'intelligenza artificiale sulle nostre vite è potente. Se lo sviluppo della AI ci porterà a

Una rinnovata politica industriale deve riconsiderare in termini di risorsa la nostra posizione nel Mediterraneo come porta d'Europa

scenari di disoccupazione tecnologica oppure a nuovi lavori è presto per dirlo. Per ora, fatte le dovute eccezioni, il mondo produttivo sembra in ritardo: in Italia, l'Intelligenza Artificiale è adottata dall'1,5% delle piccole imprese e dal 12% di quelle con più di 250 dipendenti.

Vedo due strategie d'attacco possibili: gli **incentivi all'investimento in capitale umano** che devono andare di pari passo con quelli per le tecnologie abilitanti, sforzo che deve essere guidato dalla mano pubblica e, la seconda azione, riguarda la **cooperazione tra Stati**. Bene farà il prossimo G7 a guida italiana a metterlo in agenda.

Dobbiamo predisporre piani di contingenza più efficaci per tramutare in realtà la seconda parte del progetto a cui è dedicato il mio intervento, ovvero la **realizzazione di un'Italia competitiva e affermata nel mondo**.

Riforme e investimenti sono le due leve essenziali su cui si costruisce la competitività, ma le prime soffrono del giogo della politica, che raramente sostiene cambiamenti strutturali in tempi accettabili. Gli altri sono soffocati dal **carico normativo e burocratico**, che è la terza causa economica del mancato investimento estero in Italia, dopo la corruzione e la lentezza della giustizia. Quand'anche si esce vincitori dal groviglio burocratico e normativo, si viene risucchiati in un mercato dove la concorrenza è negata da posizioni dominanti, da clientelismi e concorrenza sleale e da un'esorbitante evasione fiscale. Anche il gettito Irpef rivela che un italiano su due si dichiara nullate-

nente e non versa nemmeno un euro di imposte.

Fin qui gli ostacoli da rimuovere. Abbiamo però risorse da attivare che non sfruttiamo abbastanza. Il **PNRR, il tema della sostenibilità e una nuova fase di sviluppo basato sull'innovazione**: su questi tre assi, si può costruire una macchina pubblica efficiente e moderna, una strada veloce verso l'economia verde e sostenibile, un modello di industria innovativo.

A gran voce diciamo che il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza rappresenta un vero polmone. È il volano per realizzare infrastrutture fisiche e digitali, scuole e programmi di ricerca, impianti rinnovabili e ospedali di comunità. Per ristabilire coesione sociale nell'attivarci verso i grandi obiettivi trasversali che pone: donne, giovani e Mezzogiorno. È il **debito buono** che abbiamo contratto in Europa a vantaggio delle prossime generazioni.

Voglio inoltre sottolineare che il PNRR non è un piano di spesa, è un piano di risultato. Serve a promuovere riforme e investimenti, che sono gli unici a poter spingere verso l'alto la crescita potenziale. Servono competenze, capacità di *execution* e metodo manageriale per assicurarci che questo Piano da grande occasione storica non diventi un'occasione mancata.

A gran voce, poi, dico **sostenibilità**, che va di pari passo con le urgenze della crisi climatica in atto. È la strategia vincente del presente, non del futuro. E tutto indica che chi sarà capace di perseguire gli obiettivi di decarbonizzazione sarà premiato dal mercato.

La nostra manifattura ha bisogno di essere sostenuta a livello di politica industriale e non ci salverà da sola la *golden power*

A gran voce, infine, affermiamo che abbiamo l'obbligo di rinnovare la nostra **strategia di politica industriale**. L'industria è ciò che ha reso grande l'Italia tra i grandi, è ciò che ha reso il prodotto italiano unico, esclusivo, imitato nel mondo.

Dobbiamo scegliere con parsimonia su cosa investire, essere in grado di attrarre capitali esteri, valorizzare gli investimenti in economia reale, creare un ambiente favorevole al private equity e al venture capital.

La nostra manifattura ha bisogno di essere sostenuta a livello di politica industriale e non ci salverà da sola la *golden power*. Non basterà la protezione da fenomeni di *dumping* delle produzioni estere e da acquisti predatori, se non avremo rafforzato la dimensione delle imprese e la loro capacità di managerializzarsi. Prima di vendere alcune grandi aziende o pezzi di esse, chiediamoci qual è la strategia industriale che stiamo perseguendo e cosa intendiamo farne dei soldi che ne trarremo, se andranno – come dovrebbero – a rafforzare il sistema impresa.

Una rinnovata politica industriale deve riconsiderare in termini di risorsa la nostra posizione nel Mediterraneo come porta d'Europa. Per riuscirci abbiamo bisogno anche di politiche europee di sintesi capaci di coordinare gli investimenti degli Stati membri affinché non accada che ognuno vada per sé. Anche la Zes unica può diventare una risposta di politica industriale a patto che alleggerisca il Mezzogiorno dal peso del ritardo accumulato.

Soltanto noi, siamo quelli che possono rimuovere gli ostacoli di cui soffriamo. Perché sappiamo, come è stato detto, che *"non bastano le antiche glorie a darci la grandezza presente, così come non bastano i presenti difetti a toglierci la grandezza futura, se sappiamo volere, se vogliamo, sinceramente rinnovarci"*. ■

L'evoluzione del rapporto di lavoro Dirigenti Industria

L'incontro sarà occasione per presentare il libro "Il rapporto di lavoro dei dirigenti – Dall'assunzione alla risoluzione del contratto" a cura dell'Avv. Marco De Bellis

- L'assunzione (elementi necessari ed accessori)
- Le cariche societarie
- Le dimissioni e il licenziamento

L'evento si terrà in modalità Zoom

Per maggiori informazioni: www.aldai.it

**Martedì 13 febbraio 2024
alle ore 18:00**

Con la partecipazione di:

Manuela Biti
Presidente ALDAI-Federmanager

Relatore:

Marco De Bellis
Studio Marco De Bellis & Partners



Il CCNL occasione da non sprecare

Gherardo Zei

Presidente Federmanager Roma e Capo Delegazione Trattante

Il 1° dicembre 2023 è stato illustrato in Consiglio Nazionale e approvato il documento sulla base del quale verrà avviata la trattativa per il nuovo CCNL. Si tratta di un testo che è il frutto di un anno di lavoro del sottoscritto, della Commissione Lavoro & Welfare, della Delegazione Trattante, del Direttore Generale e del suo Team, dei Direttori dei territori più grandi e, da ultimo, delle indicazioni della Giunta, del Vicepresidente, del Presidente Nazionale e di tutte le RSA e dei territori che sono stati interpellati. Infatti, nelle settimane precedenti al Consiglio Nazionale il documento era stato illustrato nel corso di circa dieci incontri con i territori e con le RSA effettuati da me con la struttura del Direttore Cardoni e, in particolare, con la continua assistenza dell'amico Picocchi.

Quindi si è trattato di un lavoro corale, condiviso e già largamente conosciuto. Quello che serve per renderlo più efficace a mio avviso non è entrare in questa fase in dettagli che, per quanto interessanti, potrebbero sempre risultare non utili all'atto pratico nella dinamica di relazione con i nostri interlocutori confindustriali. Quello che conta è focalizzarsi sulle principali linee strategiche che non possono essere sterilmente rivendicative, ma devono invece essere fortemente costruttive di un fronte comune della classe dirigente italiana con le imprese in un grande patto per lo sviluppo e la crescita del Paese. Sarò un inguaribile ottimista ma io penso che trovarsi a un passaggio

del genere in un momento di crisi come quello attuale non sia un motivo di debolezza, come molti potrebbero pensare, ma sia invece un elemento di grande forza. Le aziende con i loro imprenditori e i loro vertici e noi dirigenti industriali siamo, tutti insieme, sotto attacco delle medesime forze demagogiche che ci sottraggono i nostri legittimi guadagni con una pressione fiscale vendicativa, ci fanno – pur incolpevoli – penalmente e civilmente responsabili di qualsiasi cosa avvenga nel mondo e ci impediscono di produrre e generare crescita per il bene del Paese con una burocrazia degenerata che, in svariati casi, ha il solo obiettivo di giustificare la propria stessa esistenza. Mi sembra molto chiaro che con Confindustria abbiamo molti più problemi comuni da risolvere insieme di quanti siano gli elementi di divergenza.

Voglio quindi sottolineare alcuni argomenti e punti di attenzione sui quali – nella più ampia cornice della nostra piattaforma – sarà ineludibile puntare strategicamente. Argomenti che, in uno sguardo di lungo respiro, ritengo abbiano molti punti di interesse comune tra noi e Confindustria.

Per prima cosa mi riferisco a una definizione più contemporanea, chiara e ampia della categoria del Dirigente Industriale per adattarla ai nuovi modelli del lavoro manageriale. Non penso sia interesse di nessuno che la principale cin-

ghia di trasmissione degli obiettivi aziendali rimanga affidata a un modello di dirigente ormai vecchio, sia concettualmente che anagraficamente, con tutte le conseguenze che, agli enti bilaterali previdenziali e assistenziali, possono derivare da una categoria poco numerosa e anagraficamente troppo anziana. Il dirigente industriale è da sempre l'alter ego dell'imprenditore ed è quindi interesse delle Aziende e, in





Confindustria non difendiamo nel CCNL i pochi sgravi che residuano sopra determinate fasce di reddito, essi saranno spazzati via in breve tempo e questo non sarebbe solo un danno economico per noi, ma sarebbe anche un'ingiustizia morale per tutto il Paese. Non valorizzare e proteggere le attuali vigenti misure di detassazione significa autorizzare i Governi a farle sparire alla prossima finanziaria e non utilizzarle significa regalare queste risorse all'ennesimo sussidio a pioggia alle categorie improduttive. Se puniamo il lavoro eliminando gli sgravi fiscali sul welfare delle categorie veramente produttive e finanziamo la disoccupazione tramite i sussidi, avremo bassa crescita e stipendi da fame. Al netto della demagogia questa è la verità e questo è il motivo economico per il quale il socialismo reale non ha funzionato nel campo della crescita economica.

Dovremo poi effettuare una presa d'atto comune del dato di fatto che tutti i vertici delle aziende – compresi gli imprenditori, i top manager e i middle manager – sono sotto attacco di una deriva aizzata da una demagogia da social media che sta spingendo il Paese nella direzione di una criminalizzazione della nostra categoria. Siamo all'assurdo che proprio la categoria che tiene in piedi la nostra traballante economia viene additata come la responsabile di qualsiasi cosa di negativo accada. Potrei fare mille esempi, ma quello delle aggressioni nei pronto soccorso a danno dei nostri cari colleghi medici mi sembra riassume perfettamente la situazione. E questo ci impatta sotto tutti i punti di vista, attraverso normative che ci fanno diventare "capri espiatori" sul piano civile e penale, attraverso una pressione fiscale esagerata per i colleghi in servizio e attraverso

la costante aggressione al potere d'acquisto delle pensioni dei nostri colleghi in quiescenza. Questi sono aspetti sui quali, con Confindustria, dobbiamo lavorare insieme, per quanto possibile anche nel CCNL, perché sono cose giuste sulle quali i nostri interessi sono totalmente coincidenti con quelli di Confindustria stessa.

E naturalmente non possiamo non parlare di un recupero del potere di acquisto che tenga conto dell'inflazione furibonda che, negli ultimi due anni, ha distrutto la serenità di tante famiglie. Considerando il sistema della BCE e delle Banche Centrali Nazionali e la loro principale mission di tutelare il valore della moneta europea, quello che è accaduto sul piano dell'inflazione è un qualcosa di eccezionale che non poteva e non doveva accadere. E quindi, al pari delle misure eccezionali prese per l'epidemia di Covid-19, anche per questa "epidemia di inflazione" si dovranno valutare delle misure che non sarebbero state prese in assenza di un evento eccezionale. Discuteremo certamente questa situazione e faremo svariate proposte.

Un lavoro significativo si rende necessario in materia di inclusione e pari opportunità, dove è giunto il momento di passare dalle affermazioni di principio ai meccanismi concreti che guidino il sistema nella giusta direzione. Lo stesso per quanto riguarda le politiche attive. In un sistema industriale in cui per molti motivi il numero dei colleghi temporaneamente inoccupati aumenta ogni anno di più, questo delle politiche attive è un tema ineludibile che può essere affrontato efficacemente solo nella piena collaborazione con Confindustria.

Dunque non bisogna sprecare l'occasione del CCNL. Rivestire il ruolo di Capo Delegazione è un onore per me e questa è una missione per la quale sento una grande responsabilità e una forte motivazione. ■

definitiva, del Paese che la categoria sia ringiovanita e potenziata.

Poi certamente dovremo parlare di un modello retributivo che difenda il concetto di welfare, anche in funzione di protezione dalla deriva demagogica che sta spingendo l'Italia fino al punto in cui i sussidi valgono economicamente più del lavoro. E se i sussidi valgono più del lavoro questa è una cosa di una gravità inaudita. Se insieme a

Certificazione della parità di genere: a oggi oltre 4.300 le imprese certificate con più siti produttivi

Alessandra De Gaetano

Giornalista pubblicista, Funzionario 4.Manager



Le donne sono state assenti per centinaia di anni dalle posizioni apicali, nell'ambito politico, nel mondo del lavoro e della ricerca. E, secondo il World Economic Forum, ci vorrebbero oltre 100 anni, a questo ritmo, per raggiungere la piena parità di genere. Ma oggi qualcosa sta cambiando, a piccoli passi. Lo conferma l'assegnazione del Premio Nobel per l'economia 2023 a Claudia Goldin, economista newyorkese della Harvard University per "aver migliorato la nostra comprensione sugli esiti del mercato del lavoro femminile". Lei, che ha saputo interpretare il presente con la lente del passato, ha posto l'accento sul ruolo delle donne nello sviluppo economico. Infatti, se più donne fossero attive nel mercato del lavoro, il PIL italiano potrebbe aumentare fino a +12% (Studio EIGE – Istituto europeo per l'uguaglianza di genere sui "vantaggi economici dell'uguaglianza di genere").

L'Osservatorio 4.Manager evidenzia che solo una donna su due

è occupata, tra i manager le donne sono appena il 28%, la maternità è tuttora un ostacolo alle carriere e c'è ancora molto da fare anche per quanto riguarda l'equità retributiva. Anche se i dati dell'Osservatorio 4.Manager non sono molto confortanti, oggi gli strumenti per risolvere il gender gap esistono, contenuti nel volume **SHE LEADS: la parità di genere nel futuro del lavoro**, scritto da **Stefano Cuzzilla**, Presidente Federmanager e 4.Manager insieme con **Andrea Catizone**, Avvocata sui diritti della persona e delle discriminazioni, e a cura della giornalista **Silvia Pagliuca**. Una guida per imprese e manager, edita da **Il Sole 24 Ore** e promossa da 4.Manager, che analizza le ragioni del gender gap, evidenziando le possibili vie di miglioramento per eliminare le asimmetrie. Prima fra tutte la **Certificazione della parità di genere**, misura del PNRR che si pone l'obiettivo, attraverso un sistema premiale, di introdurre strutturalmente nelle imprese la cultura della parità di genere, supe-

rando i gap esistenti. A oggi sono oltre **4.300 le imprese certificate** con più siti produttivi, secondo i dati di Accredia, l'ente italiano di accreditamento. Numeri destinati a crescere, dato che la misura realizzata dal Dipartimento per le Pari Opportunità, in collaborazione con Unioncamere in qualità di soggetto attuatore, ha una dotazione complessiva di **10 milioni di euro**, 8 dei quali destinati al supporto alle PMI. La Certificazione rappresenta una rivoluzione copernicana, che si pone in linea con quanto previsto dalla *Strategia nazionale per la parità di genere*, di contribuire a raggiungere entro il 2026 l'incremento di 5 punti nella classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere, elaborato dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE), che attualmente vede l'Italia al 13esimo posto nella classifica dei Paesi UE. Inoltre, gli studi dell'Osservatorio 4.Manager evidenziano come le aziende più inclusive e con un maggior equilibrio di genere siano in grado di creare un valo-



re più elevato: secondo il *Diversity Brand Index* **le imprese certificate fatturano il 23% in più**. Infatti, incentivare l'equilibrio di genere garantisce, oltre ai vantaggi economici diretti e indiretti, una serie di benefici che riguardano la **spinta all'innovazione** e una crescita della **reputazione nel mercato**.

Per favorire una maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro, le imprese possono fare molto, come emerge dalle best practice di grandi aziende, raccolte dall'**Osservatorio 4.Manager** e contenute nel libro *SHE LEADS*: aiutare le donne a crescere nei percorsi di formazione, istituire strumenti concreti per la tutela della maternità favorendo il work-life balance, promuovere il lavoro fles-

sibile, garantire un supporto nella gestione parentale e dei carichi di cura e di assistenza, incentivare i papà a utilizzare i congedi parentali, prevedere modelli di trasparenza retributiva.

Queste iniziative si rivelano oggi ancora più urgenti, perché viviamo in un Paese in cui il tasso di occupazione femminile è tra i più bassi in Europa, il 50,8%, in cui a 5 anni dalla laurea le donne guadagnano il 20% in meno rispetto ai col-

leggi uomini di pari livello, in cui essere madri è ancora un ostacolo alla realizzazione della carriera. Viviamo anche nell'epoca delle *grandi dimissioni*. Infatti, come si legge nella *Relazione annuale sulla convalida delle dimissioni* dell'INL (Ispettorato Nazionale del Lavoro), nel 2022 sono state 61.391 con un aumento del 17,1% rispetto al 2021. Il fenomeno delle dimissioni riguarda soprattutto le donne, con oltre 44mila neomamme che si sono dimesse a causa della difficoltà di conciliazione tra la cura dei figli e il lavoro. Di tutte le 44.699 dimissioni da parte delle donne, la quota più consistente (il 32%) è legata alla microimpresa, a seguire la grande (26,2%), la piccola (22,3%) e infine la media (15,5%). Per quanto riguarda le qualifiche, il 92% delle dimissioni convalidate riguarda le figure di impiegato e operaio, ma si registrano anche 410 dimissioni da parte di dirigenti e quadri donna contro 326 dirigenti e quadri uomini. Promuovere l'occupazione femminile, incentivando la creazione di rapporti di lavoro equilibrati e stabili, rappresenta il punto di partenza per un futuro più sostenibile e inclusivo. **4.Manager** è in prima linea per sostenere le politiche attive del lavoro, attraverso l'introduzione di nuovi strumenti volti a favorire le pari opportunità e risolvere il gender gap. ■

5 punti

incremento da raggiungere, entro il 2026, nella classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere



Su [dirigentiindustria.it](https://www.dirigentiindustria.it) è possibile accedere e scaricare

- Terzo Rapporto Osservatorio 4.Manager: *Nuovi orizzonti manageriali – Donne al timone per la ripresa del Paese*
- Quarto Rapporto Osservatorio 4.Manager: *Nuovi orizzonti manageriali, superare il gender gap: facciamo goal per ripartire*
- *SHE LEADS La parità di genere nel futuro del lavoro* – comunicato stampa



Fare rete per essere competitivi

Simona De Quattro
Senior Project Manager 4.Manager



A Roma, lo scorso 27 novembre, si è concluso il roadshow Innovation Days 2023. È stato un viaggio ricco di contenuti, storie manageriali, incontri e confronti su temi strategici

Fare rete per essere competitivi è stato il payoff del roadshow scelto da *IlSole24Ore*, e ha rappresentato lo spirito con cui 4.Manager ha partecipato e sostenuto il progetto. Attraversando tutto il territorio nazionale, nelle sei tappe programmate, abbiamo affrontato tematiche cruciali come l'innovazione, la sostenibilità e messo sul tavolo il delicato tema della necessità di

rinnovare i modelli organizzativi in chiave manageriale. Gli *Innovation Days 2023* sono stati strutturati con una mattina di interventi istituzionali e un pomeriggio incentrato su incontri informali. Nel panel della mattina, abbiamo sensibilizzato le imprese sul rinnovo dei modelli organizzativi e sull'importanza delle competenze manageriali per supportarle nelle transizioni in cui sono impegnate



Da sinistra: Imma Rinaldi, Strategic Consultant; Walter Scotto, Strategic Consultant; Vittorio Zito, Business Manager; Andrea Leonardi, Temporary Manager

(digitalizzazione e sostenibilità). Accelerazione, Complessità e Innovazione sono le parole chiave dell'industria di oggi e di domani. Per rispondere alle esigenze poste da questa industria c'è bisogno di mindset innovativi che sappiano affrontare cambiamenti complessi con una molteplicità di conoscenze e competenze. Nel suo libro *Knowledge Worker* – recentemente pubblicato – **Federico Mioni** (Direttore Federmanager Academy) sottolinea come la capacità di unire diverse competenze sia quanto mai preziosa.

Interagire con nuove tecnologie, esplorare nuove strade, ma anche prendere decisioni tempestive e rispondere alle istanze valoriali delle persone, come la maggiore flessibilità sul lavoro o la sostenibilità ambientale, richiedono una cultura manageriale rinnovata e nuovi modelli organizzativi.

Innovare i processi produttivi o introdurre nuove tecnologie e competenze senza procedere a ridefinire le regole con cui si lavora, è come mettere treni alta velocità su binari vecchi, è vanificare il potenziale dell'innovazione, è sprecare opportunità.

In questo contesto anche il manager cambia ruolo nella PMI. Non più solo il portatore delle linee strategiche dell'imprenditore ma, sempre di più, costruttore di quei nuovi binari, facilitatore di una cultura improntata alla semplificazione dei processi e all'uso diffuso della delega, alla riduzione dei tradizionali schemi dei team funzionali, verso forme di lavoro più collaborative, dove la responsabilità è a tutti i livelli, e dove diventano fondamentali, nel manager, la capacità di motivare e di canalizzare tutte le energie presenti nell'impresa per la loro specifica competenza. Un ruolo così vicino ai propri collaboratori, in veste di coach e di mentor, che **Luigi Severini** (General Manager - HR Director Nolè 4Share) parla di *servant leader*.

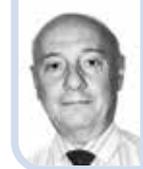
Connessione, condivisione, integrazione, da concetti alla base delle nuove tecnologie diventano i cardini su cui poggiare l'organizzazione dell'industria che voglia restare competitiva. Il manager diventa costruttore di cultura organizzativa attuale e funzionale all'innovazione, che deve necessariamente conoscere e condividere per poter riconoscere e implementare, e che

è fondata sulla preparazione e sulla competenza.

Il tema del rinnovo dei modelli organizzativi è urgente per rafforzare le PMI impegnate nelle transizioni (digitale e green) ma è anche utile a favorire la meritocrazia e combattere il gender gap.

Nel pomeriggio, abbiamo dedicato spazio alle attività di 4.Manager in ambito di politiche attive, realizzate da Federmanager e Confindustria. Sono stati momenti di condivisione di esperienze, di descrizione delle opportunità offerte dagli strumenti di politiche attive per i manager, di confronto tra professionisti e imprese. Lasciando la parola ai manager che hanno usufruito di percorsi di certificazione delle competenze, abbiamo fornito testimonianze dirette per aiutare chi, soprattutto nei primi momenti di uscita dalle aziende, è "disorientato".

Promuovere il confronto tra manager e imprese, creare contaminazioni tra differenti prospettive, permette di creare una rete collaborativa che integra esperienze e punti di vista diversi, orientandoli verso un unico obiettivo: essere competitivi. ■



A che punto siamo con le Commissioni Federmanager dei vari settori industriali

Giuseppe Colombi

Consigliere ALDAI-Federmanager e componente del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*

Finalmente insediate, le Commissioni produrranno entro l'anno position papers di settore

In un Paese, il nostro, dove tutto è diventato complicato, anche le Commissioni federali di studio e analisi strategica dei vari comparti industriali si sono messe in moto in tempi non brevissimi e dopo una fase elettiva costituente che è durata alcuni mesi.

Finalmente ora sono operative e, grazie al lavoro di occhio controllo del Vicepresidente federale Valter Quercioli, tutte e dodici si sono incamminate verso la produzione di documenti di settore che, almeno in bozza, dovrebbero comparire entro fine gennaio 2024. Non solo! Al Consiglio Nazionale dello scorso 1° dicembre il Vicepresidente federale ha chiaramente assegnato altri obiettivi specifici alle Commissioni per il 2024: produzione di proposte di *public policy* (norme),

attività concreta di relazione con le Istituzioni tramite l'organizzazione di convegni e riunioni mirate, organizzazione di tavole rotonde con le aziende. La produzione di un sistema di KPI (*Key Performance Indicators*) aiuterà le Commissioni e la struttura federale a mantenere il giusto focus su ciò che è importante.

A giudizio dello scrivente, membro dell'*Advisory board* e della cabina di regia che coordinano i lavori, non tutte possono considerarsi ugualmente avanzate nel lavoro di analisi strategica e proposta, ma tutte sono operative, attive e sensibili alle richieste che vengono dal centro, orientate a dare un senso per così dire "sindacale" ai loro lavori. Questo è davvero uno strano Paese che, dove dopo aver ottenuto (in

parte a prestito) risorse cospicue dalla Comunità Europea, sembra ora rendersi conto che occorrerebbe concentrarsi sulla capacità di spesa e soprattutto sulla necessità di spendere bene quanto ottenuto. La notoria propensione del mondo politico a spargere a pioggia i quattrini del PNRR, possibilmente tra i loro più diretti sodali, evidenzia come ci sarebbe un estremo bisogno di qualcuno capace di dire cose e fare passi sensati.

Per capirci, dovunque ci si rivolti, il degrado lo si può toccare con mano, sia che si tratti dell'ottenimento di un passaporto (fino ad un anno di attesa), che si tratti di prenotare una visita medica con un sistema telefonico da ubriachi che ti rimanda al 2026, o che si voglia utilizzare un trasporto pubblico



scarso, inefficiente e poco amichevole nei confronti dell'utenza. Dai dirigenti forse potrebbe venire qualche idea utile, qualche azione di supporto, qualche proposta d'intervento.

Per esempio, in queste settimane abbiamo assistito al confuso agitarsi di proposte contraddittorie sulla situazione del Centro Siderurgico di Taranto, dove siamo sempre più vicini al disastro finale. Questo probabilmente deriva da decisioni prese senza una reale conoscenza del settore e delle sue priorità, argomenti non proprio banali e alla portata del primo che passa e urla più forte.

Il Gruppo Siderurgia, che conosce approfonditamente il tema, potrebbe giocare un ruolo utile, se qualcuno lo ascoltasse, ma quei colleghi per ora non trovano ancora interlocutori. Ciononostante, hanno prodotto già interessanti documenti propositivi sia sulla vicenda ILVA sia sul futuro dell'acciaio italiano, sul quale hanno organizzato un convegno a Genova lo scorso novembre.

Il Gruppo Innovazione ha realizzato a Milano un interessante convegno sulla digitalizzazione del settore pubblico e proseguirà con proposte che già si configurano come molto interessanti.

Un altro gruppo, l'Automotive, si sta occupando seriamente di un settore dove decisioni europee

avventate, per non dire addirittura concepite contro i nostri interessi nazionali, rischiano di creare una crisi molto pesante e del tutto inopportuna. Al convegno organizzato lo scorso giugno ha partecipato anche il Ministro Urso, molto attivo in questo settore.

Si potrebbe continuare: i settori Oil and Gas e Sistema Elettrico hanno dato dimensione quantitativa ai fenomeni in corso e stanno sviluppando proposte concrete, ugualmente quelli sull'Intelligenza Artificiale e sui Trasporti&Logistica già hanno prodotto documenti consegnati e illustrati alle Commissioni Parlamentari di Attività Produttive, Lavoro e Trasporti. Ma anche tutti gli altri stanno elaborando le proprie priorità e potranno avanzare proposte interessanti.

Il sistema dei KPI che ho citato sopra sarà di grande aiuto nel mantenere il focus delle Commissioni nella produzione di esiti rilevanti per l'azione della Federazione.

I lavori delle Commissioni sono seguiti dalla società Cattaneo Zanetto & Co., importante gruppo di consulenza che affianca la Federazione nei suoi rapporti istituzionali, e da cui ci si aspetta che le proposte elaborate trovino sbocco di ascolto e la necessaria interlocuzione a livello governativo.

Essere dirigenti significa anche essere in grado di dare senso a quel ruolo, in un momento in cui, peral-

tro, molti lamentano la mancanza in Italia di una "efficace classe dirigente" capace di portare a successo i progetti previsti, per capirci un po' come a Genova, dove la ricostruzione del Ponte Morandi è avvenuta nel sostanziale rispetto di tempi e costi.

Ci sono infatti modi diversi di spendere le risorse pubbliche, se ci si limita all'acquisto di "giocattoli" costosi e dal dubbio utilizzo (poco importa se questi giocattoli siano costituiti da treni all'idrogeno, da computer da spargere a pioggia, dalla realizzazione di piste ciclabili mal concepite e peggio realizzate, o dalle solite elargizioni alla sagra del carciofo) è evidente che non si tratterà di risorse che generano sviluppo, tantomeno, per usare una parola ormai divenuta obbligatoria, "sviluppo sostenibile".

Federmanager ci sta provando: vuole raccogliere opinioni, competenze e prospettive da condividere con chi vorrà ascoltare. Lo scopo sarebbe quello di contribuire all'inversione di tendenza rispetto a un declino del Paese che per ora appare inesorabile. Ci riusciremo? Nessuna certezza, ma ci stiamo provando con entusiasmo e convinzione. Sappiamo che i tempi saranno non brevi e che il rischio di non ottenere nulla è dietro l'angolo: ma agire a volte è una necessità a cui non si può fare a meno di rispondere. ■

F25
RADICI
DI FUTURO
4.12.2023



25 anni di Fondirigenti: la formazione dei manager aumenta la produttività delle imprese

Ufficio Stampa Fondirigenti

Nella cornice dell'Anno europeo delle competenze, il convegno ha presentato i risultati e le prospettive del fondo leader in Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti. L'investimento formativo conferma gli effetti positivi sulla produttività aziendale, ed è il migliore antidoto allo skill mismatch

Si è svolta il 4 dicembre, presso l'Auditorium della Tecnica di Confindustria a Roma, la giornata di celebrazione dei 25 anni della Fondazione Taliercio, dal titolo *Radici di Futuro: Competenza, conoscenza e competitività per la crescita della cultura manageriale*, che ha avuto come *fil rouge* l'impatto della formazione manageriale sulla competitività del Paese.

L'evento, inserito dalla European Commission nel contesto dell'**Anno Europeo delle Competenze**,

si è concentrato sull'importanza dell'investimento in formazione, sulle idee per affrontare gli scenari futuri e i valori da rafforzare di fronte alla rivoluzione digitale. Un futuro da interpretare attraverso "tre lenti": quella dei numeri, che misurano l'importanza e i ritorni dell'investimento in formazione, quella delle idee sugli scenari e sui valori, di fronte alle sfide della rivoluzione digitale, quella della percezione dei principali stakeholder, sulle competenze necessarie ad affrontare un contesto in rapida evoluzione.

Fondirigenti, il fondo interprofessionale leader in Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti, promosso da **Confindustria e Federmanager**, a cui si affidano 14mila imprese e più di 80mila manager, sin dalle sue origini ha agito come un laboratorio di innovazione, una sede naturale di sperimentazione e riflessione, uno strumento per promuovere la managerializzazione attraverso la leva formativa.

*«Sono passati 25 anni da quando Confindustria e Federmanager, con grande lungimiranza, decisero di dare vita ad un organismo bilaterale, che avesse come finalità quella di presidiare e favorire l'eccellenza nella formazione manageriale in Italia – spiega il presidente **Marco Bodini** – In questi anni abbiamo aiutato imprese e manager ad affrontare grandi trasformazioni come il piano Industria 4.0, la decarbonizzazione, l'economia circolare, l'organizzazione agile del lavoro, la formazione delle donne dirigenti, l'apertura di nuovi mercati, individuando e sviluppando sempre nuove "tracce di futuro"».*

*«Oggi, le sfide di un contesto in profonda trasformazione lasciano intravedere ampi spazi per l'ampliamento del perimetro di attività del Fondo – sottolinea il DG di Fondirigenti **Massimo Sabatini** – in un mondo in cui le competenze faranno sempre più la differenza, un soggetto come Fondirigenti che è in grado di analizzarle e promuoverle, finanziando la formazione per colmare i relativi fabbisogni, e valutandone l'impatto e i risultati, si colloca in un crocevia strategico, tanto per la competitività delle imprese quanto per l'occupabilità dei lavoratori».*

Nel corso dell'incontro, alla presenza di **Marina Elvira Calderone**, Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, e di **Nicolas Schmit**, Commissario Europeo per il lavoro e i diritti sociali, sono stati presentati in anteprima i risultati di una ricerca sulla correlazione tra investimenti in formazione manageriale e produttività delle imprese, e di una indagine sulle aspettative, le esigenze e le criticità legate alle competenze e alla formazione continua nel nostro Paese.

La survey condotta da Fondirigenti sulle competenze e le prospettive della formazione continua in Italia ha mostrato la centralità delle competenze legate alla tecnologia, all'informatica e all'intelligenza artificiale

Dallo studio, effettuato con l'**Università di Trento** su diecimila imprese che hanno fruito dei finanziamenti del Fondo nel corso di un decennio, emerge un impatto positivo sulla produttività, con incrementi dello 0,04% nella produttività totale e dell'0,14% nella produttività del lavoro. L'impatto varia a seconda della maturità aziendale, della localizzazione e del settore. Le imprese più mature e quelle del centro-nord ne beneficiano maggiormente, così come le imprese manifatturiere rispetto a quelle dei servizi.

La survey condotta da Fondirigenti in collaborazione con **Data Hubs**, sulle competenze e le prospettive della formazione continua in Italia, vista da un campione di 500 imprenditori, 500 manager e 500 cittadini, ha mostrato la centralità delle competenze legate alla tecnologia, all'informatica e all'intelligenza artificiale. Sono ampie le preoccupazioni sull'effettiva disponibilità di tali competenze. Il 40% dei rispondenti teme, infatti, la perdita di posti di lavoro a causa del cambiamento tecnologico. È elevato, tuttavia, anche il consenso sul ruolo fondamentale che può svolgere la formazione continua nella riduzione di tali divari, a condizione che sia mirata sugli effettivi fabbisogni di imprese e lavoratori. Chi ha frequentato corsi di formazione ne sottolinea l'impatto positivo e nel 70% dei casi è disposto ad investire risorse proprie per la crescita delle proprie competenze.

Sulla base di queste evidenze si sono confrontati i panel di discussione sui valori e gli scenari di riferimento del management e sugli impatti della formazione sulla competitività delle imprese.

Hanno partecipato inoltre come relatori: **Marco Bodini**, Presidente di Fondirigenti; **Barbara Cominelli**, CEO di JLL Italia; **Stefano Cuzzilla**, Presidente di Federmanager; **Alessandro Fontana**, Direttore Centro Studi Confindustria; **Roberto Paura**, Presidente Italian Institute for the Future; **Don Luca Peyron**, Direttore Servizio Apostolato Digitale Arcidiocesi Torino; **Massimo Sabatini**, DG di Fondirigenti; **Luca Sburlati**, CEO Pattern Spa; **Maurizio Stirpe**, Vicepresidente di Confindustria.

Ha moderato i lavori la giornalista **Maria Latella**. ■



Quali prospettive economiche per il 2024?

2024

Pasquale A. Ceruzzi

Componente del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*

Poco più di anno fa iniziavamo il 2023 con alle spalle oltre 10 mesi di guerra in Ucraina e profonde incertezze sia politiche che economiche riguardanti il nostro futuro (inflazione elevata e diffusa, restrizioni nelle forniture di energia, cereali e microchip per le nostre auto e gli elettrodomestici).

Il quadro di allora lo avremmo sinceramente cambiato con un altro che ci auguravamo migliore. Lo scorrere del tempo, fino a oggi, non ha esaudito il nostro auspicio, anzi... la situazione è persino peggiorata. Infatti, abbiamo 2 guerre in corso (al conflitto in Ucraina si è aggiunto quello tra Israele e Hamas nella striscia di Gaza), una situazione geopolitica ancora più instabile (da Taiwan al Golfo Persico alle Repubbliche Caucasiche), un'inflazione alta e tassi di interesse restrittivi da parte delle Banche Centrali, una situazione economica che punta verso la recessione in Cina ed Europa. Sebbene tutto quello che ci circonda sembri orientarsi al pessimismo, qualche segnale che si va manifestando all'orizzonte ci offre materiale sul quale riflettere e im-

maginare un percorso di possibile sviluppo, incominciando dall'inflazione, che ha preoccupato per circa 2 anni e mezzo la popolazione mondiale con tassi di crescita a due cifre percentuali, diminuito il potere di acquisto dei redditi e limitato la possibilità di comprare beni e servizi di uso quotidiano.

Gli ultimi dati, infatti, sia per il mercato americano sia per quello europeo (per l'Italia vedere la linea verde di *figura 2*) evidenziano un'inflazione "armonizzata" (incluso energia e alimentari e taluni beni e servizi maggiormente usati dai cittadini) in riduzione e compresa in una forbice tra il 2 e il 4% (*n.b.: l'obiettivo di stabilità dell'inflazione è posto al 2% sia dalla BCE sia dalla FED*) e questo è un dato incoraggiante (sebbene le Banche Centrali diffondano prudenza e rimandino una prematura riduzione dei tassi di interesse) che blocca eventuali e ulteriori aumenti dei tassi di interesse di rifinanziamento dando speranza a imprese, famiglie e mercati.

Fosse confermata questa tendenza alla riduzione dell'inflazione, i tassi di rifinanziamento delle ban-

che centrali sarebbero destinati a una riduzione che renderebbe meno onerosi i finanziamenti delle imprese e delle famiglie (quindi, maggiore sviluppo economico) e aumenterebbe il valore degli strumenti sia obbligazionari sia azionari sui mercati finanziari.

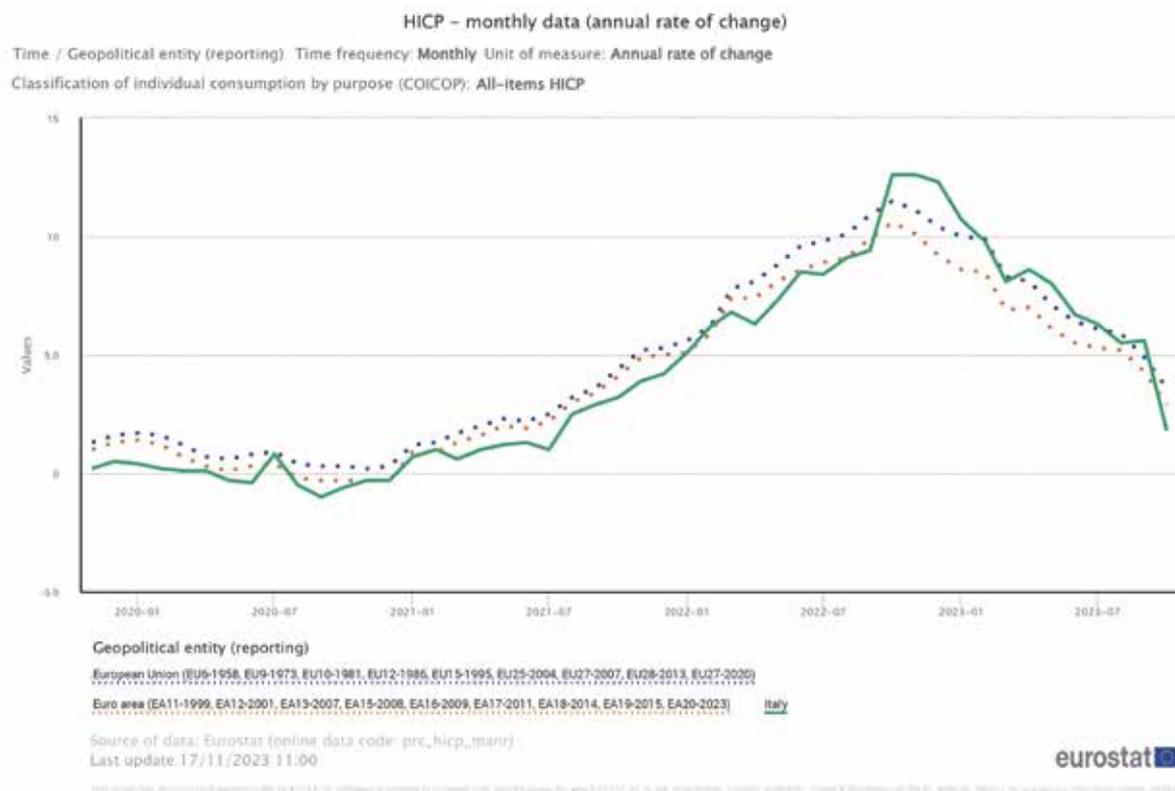
Per le guerre in corso e accennate è arduo ipotizzare scenari e soluzioni a breve, ma intanto si è cominciato a parlare su come ricostruire l'Ucraina e chi dovrà farlo (avvicinandola sempre di più all'Unione Europea) e per il Medio Oriente come far nascere e coesistere 2 Stati (Israele e Palestina) che – partendo dal reciproco riconoscimento – possano pacificamente vivere e proliferare all'interno dell'attuale territorio.

Un ulteriore elemento corroborativo dell'attuale scenario globale è la tanto pronosticata recessione degli Stati Uniti che però, alla prova dei fatti, non si avvera. Infatti, nel terzo trimestre del 2023, questo Paese, che continua a essere un riferimento fondamentale per il nostro globo, segna una crescita di PIL del 4,9% su base annua, mantenendo un tasso di disoccupazione

Figura 1) – Federal Reserve di St. Louis – Mercato americano, diverse opzioni di inflazione per “consumatori”



Figura 2) – Eurostat – Eurozona, UE e Italia (in verde) Indice Armonizzato (HICP)



**Figura 3) – Fondo Monetario Internazionale:
PIL di alcuni Paesi avanzati
per gli anni 2022-2023-2024**

Germania	1,8	-0,5	0,9
Francia	2,5	1,0	1,3
Italia	3,7	0,7	0,7
Spagna	5,8	2,5	1,7
Giappone	1,0	2,0	1,0
Gran Bretagna	4,1	0,5	0,6

al 3,8% (che è vicino al concetto di piena occupazione) e smentisce teorie superate secondo cui solo con una recessione economica accompagnata da un aumento della disoccupazione si può allontanare l'inflazione.

Della Cina abbiamo menzionato che la crescita del suo PIL non è in linea con i livelli ai quali ci ha abituato (dal 5% in su), gli analisti la vedono in recessione con un mercato immobiliare in caduta evidente e un livello di indebitamento di imprese e famiglie significativo. In parallelo, tuttavia, sappiamo che si sta sviluppando un altro gigante: l'India. Un Paese che ha una potenza demografica paragonabile alla Cina (oltre 1,4 miliardi di abitanti) e uno sviluppo economico che inizia a decollare: un 6,3% di crescita di PIL anno su anno e 3,73 trilioni

di dollari in valore. Una ricchezza e un'offerta di lavoro che comincia a diffondersi nel Paese (ancora con notevoli squilibri), un sistema bancario e un mercato obbligazionario che si stanno strutturando per sostenere la produttività di imprese e famiglie a creare un benessere economico, sociale e sanitario ampio e più equamente diffuso.

Arrancano, invece, le economie di alcuni Paesi avanzati, tra cui l'Italia, come evidenziato nella figura 3.

Le criticità sono legate alle guerre e agli impatti economici di queste, ma anche alla bassa crescita e, in particolare, a quella che dipende da traiettorie demografiche negative, scarsa produttività e competitività dei mercati, innovazione tecnologica, costi del welfare e dell'energia. Sono questi i problemi – noti e rinviati da tempo – che

possono essere tramutati in opportunità attuando rapidamente le riforme a tutti evidenti. L'Europa ne è consapevole ed è chiamata ad agire attuando un'importante riforma del suo assetto politico in senso più federale (collezionando tasse direttamente per investire in grandi obiettivi comuni, provvedendo come unica entità alla sua sicurezza cibernetica e militare, dispiegando proattivamente una sua politica estera nel mondo). Per il nostro Paese il compito è ancora più impegnativo perché ci portiamo sul groppone un debito pubblico ragguardevole di circa 2.800 miliardi di euro, pari al 140% del nostro PIL. Serve prima di tutto una maggiore efficienza nella spesa pubblica (circa 1.000 miliardi sono di spesa corrente) destinando una parte più cospicua agli investimenti, un deciso recupero di gettito dalla cosiddetta "economia sommersa" (vedere figura 4), un'attuazione puntigliosa del PNRR (che ci riserva circa 200 miliardi di euro per riforme e investimenti) che ci aiuterà fornendoci almeno uno 0,5% di PIL aggiuntivo/anno per i prossimi 4 anni. Inutile nasconderselo, serve anche un grande impegno ma, se tutti giochiamo per il Paese, ce la possiamo fare! ■

Figura 4) – Le componenti dell'economia non osservata
Anni 2018-2021, valori in milioni di euro, incidenze sul PIL in valori percentuali

COMPONENTI	2018		2019		2020		2021	
	milioni di euro	incidenza %						
Economia sommersa	188.931	10,7	183.893	10,2	157.346	9,5	173.886	9,5
da Sottodichiarazione	93.953	5,3	90.397	5,0	79.713	4,8	91.378	5,0
da Lavoro irregolare	78.034	4,4	77.033	4,3	62.407	3,8	68.124	3,7
Altro	16.944	1,0	16.463	0,9	15.226	0,9	14.384	0,8
Attività illegali	19.238	1,1	19.411	1,1	17.283	1,0	18.155	1,0
Economia non osservata	208.169	11,8	203.304	11,3	174.629	10,5	192.042	10,5
Valore aggiunto	1.589.576	-	1.611.368	-	1.502.861	-	1.637.288	-
PIL	1.771.391	-	1.796.649	-	1.661.240	-	1.822.345	-

Fonte ISTAT - Le componenti dell'economia non osservata

FORMAZIONE ANIMP

Macro-aree di formazione: Company Management – Project Management – Execution (Engineering / Construction)

Quote ridotte per Soci: ANIMP, ANIE, ANIMA, ASSOLOMBARDA, ALDAI/Federmanager

- I corsi sono disponibili anche per l'erogazione *in-house*, riservati ai dipendenti di una sola azienda.

Si segnalano i corsi programmati gennaio-aprile 2024



TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
INTELLIGENZA ARTIFICIALE IN AZIENDA. INNOVARE CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: TRA OPPORTUNITÀ E SFIDE	23, 26 e 30 gennaio
ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE E INTERNAZIONALE: ANALISI DEI RISCHI E PERCORSI NEGOZIALI	20, 21, 22 febbraio
LEADERSHIP: ENGAGEMENT E PERFORMANCE DEL TEAM	5, 6 marzo
IL CONTROLLO DI PROGETTO: MONITORAGGIO, CONTROLLO AVANZAMENTO	7, 8 - 14, 15 marzo
IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO: PREVENZIONE E APPROCCIO DOCUMENTALE	13, 14 - 20, 21 marzo
COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO	13 e 20 marzo
SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE	3 e 10 aprile
PROPOSAL MANAGEMENT NELLE AZIENDE MANIFATTURIERE DI COMPONENTI E SKID	9, 10, 11 - 16, 17, 18 aprile
SISTEMA-IMPRESA, ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E «STRUMENTI» PER IL SUCCESSO PERSONALE-PROFESSIONALE	11, 12 aprile
AREA PROJECT MANAGEMENT	
SOSTENIBILITÀ, ESG, RISCHIO ED INNOVAZIONE	16, 22 febb. - 1, 8 marzo
CORSO PROFESSIONALE SUL PROJECT MANAGEMENT SECONDO LA METODOLOGIA IPMA	20, 24 febbraio, 1, 2, 8, 9, 22 marzo
METODOLOGIE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	20, 21 e 28 marzo
AREA EXECUTION (ENGINEERING / CONSTRUCTION)	
COORDINAMENTO TRA GESTIONE DI PROGETTO E CANTIERE / OFFICINE	21, 22 febbraio
L'INGEGNERIA INTEGRATA NELL'IMPIANTISTICA – L'INNOVAZIONE DIGITALE	7, 11, 13, 18 marzo
METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT	11, 12, 14, 15, 18 marzo
GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEGLI APPALTI DI COSTRUZIONE IMPIANTISTICA E INFRASTRUTTURE	21, 22 - 28, 29 marzo

PER ISCRIZIONI (dépliants) <https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/>

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Attività Formativa ANIMP

e-mail: beatrice.vianello@animp.it – formazione@animp.it



Rinnovo cariche sociali ALDAI: *come partecipare attivamente*

Nel precedente numero della Rivista abbiamo anticipato l'avvio delle attività elettorali per il rinnovo del Consiglio Direttivo, del Collegio dei Revisori dei Conti e del Collegio dei Probiviri per il triennio 2024-2027.

Con questo articolo vogliamo dare ulteriori informazioni rispetto all'avvio del processo elettivo, segnalando, innanzitutto, che i Soci riceveranno proprio in questi giorni la comunicazione a firma del Comitato Elettorale contenente tutte le informazioni relative al rinnovo e la modulistica per presentare la candidatura.

L'Associazione è governata dai Soci che desiderano partecipare attivamente alla rappresentanza della categoria e tale opportunità si rinnova ogni tre anni. Ogni Socio ha la possibilità di partecipare alla vita associativa sia candidandosi sia esercitando il diritto di voto! Dal 2018, per incentivare e agevolare la votazione, è stata attivata anche la modalità telematica.

Le elezioni si svolgeranno in conformità alle norme dello Statuto ALDAI, in particolare agli artt. 18 e 19, 28 e 29 e del vigente Regolamento agli artt. 2, 3, 6 e 9.

Per la lettura degli articoli, è possibile consultare il sito www.aldai.it → chi siamo

- Ciascun Socio può candidarsi a una sola carica (Consigliere o Revisore dei Conti o Proboviro).
- Ciascun Socio non potrà presentare più di un candidato al Consiglio Direttivo, uno al Collegio dei Revisori dei Conti e uno al Collegio dei Probiviri.

**Il termine fissato per la presentazione
delle candidature è**

**giovedì 29 febbraio 2024
entro e non oltre le ore 17:30**



Le candidature, con almeno 5 firme di presentatori in regola con la quota associativa, potranno essere presentate con una delle seguenti modalità:

raccomandata indirizzata al Comitato Elettorale presso ALDAI – Via Larga 31, 20122 Milano

recapito a mano in busta chiusa presso ALDAI Via Larga 31, 20122 Milano – da lunedì a venerdì dalle ore 9,00 alle 12:30 e dalle 13:30 alle 17:30

messaggio PEC indirizzato alla casella:
aldai@pec.aldai.it

messaggio di posta elettronica ordinaria alla casella:
elezionaldai@aldai.it

In ogni caso sarà cura del candidato verificare con l'Organizzazione ALDAI il corretto recapito della candidatura.

I candidati devono essere iscritti ad ALDAI all'atto della presentazione della candidatura e in regola con il pagamento della quota associativa prevista per il loro status per l'anno in corso.

POSSONO CANDIDARSI

per il Consiglio Direttivo e per il Collegio dei Revisori dei Conti

i Soci che erano già iscritti ad ALDAI o a un'altra Associazione territoriale aderente a Federmanager in data anteriore al 28 febbraio 2023

per il Collegio dei Proviviri

i Soci che erano già iscritti ad ALDAI o a un'altra Associazione territoriale aderente a Federmanager in data anteriore al 28 febbraio 2019.

Al fine di agevolare i Soci è ammessa la presentazione della candidatura accompagnata dalle suddette cinque firme di Soci presentatori anche se apposte su più fogli separati.

Pertanto, potranno essere utilizzate più copie della scheda di candidatura a patto che tutte le copie siano compilate e sottoscritte dal candidato. Le eventuali scansioni dovranno essere di buona qualità. L'invio al Comitato Elettorale dovrà avvenire in un'unica soluzione a cura del candidato stesso.



MODALITÀ TELEMATICA



MODALITÀ CARTACEA

Si ricorda che sarà possibile votare anche in modalità telematica. Con una successiva comunicazione sarà chiesto agli associati di esprimere la scelta – irrevocabile – tra modalità telematica e modalità cartacea.

La scheda di candidatura e tutte le informazioni inerenti al rinnovo cariche sono disponibili sul sito www.aldai.it

Per ogni eventuale informazione e/o necessità di supporto, potete scrivere a: elezionaldai@aldai.it



Anche in questa occasione vogliamo sensibilizzare tutti gli iscritti ad aggiornare l'indirizzo e-mail e i propri dati di contatto attraverso l'area riservata MyFeder del sito www.aldai.it o scrivendo ad amministrazione@aldai.it ■

DAI VALORE AL MA

Far parte di ALDAI significa entrare in una galassia di opportunità, vantaggi e prestazioni pensati per tutti gli aspetti della vita del manager

- **Servizio sindacale**
Supporto in tutte le fasi relative all'instaurazione, allo svolgimento e alla cessazione del rapporto di lavoro
- **Consulenza previdenziale e fiscale**
Check personalizzati della posizione contributiva, consulenze per i Fondi di previdenza complementare e su tematiche fiscali
- **Assistenza sanitaria integrativa**
Canale dedicato per l'invio telematico delle pratiche di rimborso ai Fondi FASI e Assidai e consulenza sui Fondi
- **Orientamento e formazione manageriale**
Consulenze e iniziative utili a fornire strumenti per la valorizzazione delle competenze e per rapportarsi al mercato del lavoro
- **Servizio Tutoring**
Supporto personalizzato per acquisire maggiore consapevolezza di sé, chiarire le idee sul futuro professionale e rifocalizzare le proprie scelte

Convenzioni con

- Società per percorsi di outplacement.
- Principali Business School del territorio.
- Assocaaf per compilazione del Modello 730 e del Modello Redditi PF.
- 50&PIÙENASCO per invio telematico domanda di pensione all'INPS e altre prestazioni.
- CAAF 50&PIÙ S.r.l. per gli adempimenti del rapporto dei collaboratori familiari; per l'assistenza nell'iter di dichiarazione di successione e per i contratti di locazione, registrazione e adempimenti successivi.

E poi...

- Sportello per Consulenza Assicurativa Praesidium.
- Convenzioni commerciali.
- Viaggi, incontri culturali e di vita associativa.

Follow us on



NAGER CHE È IN TE

Rinnova la tua iscrizione per

- essere protagonista del futuro della rappresentanza della figura manageriale e del dibattito sul rinnovo del Contratto Dirigenti Industria anche grazie alla partecipazione a Commissioni e Gruppi di lavoro
- rafforzare le azioni a tutela della categoria e l'impegno a difesa del potere d'acquisto delle pensioni
- godere di un sistema integrato di servizi e consulenze professionali, per la sfera personale e familiare
- sviluppare un network qualificato di manager, protagonisti della business community e della società
- ricevere la Rivista mensile "**Dirigenti Industria**", l'house organ dedicato alla categoria manageriale, anche in formato digitale.

Quote associative 2024

- **euro 240,00 - dirigenti in servizio**
- **euro 120,00 - dirigenti in pensione**
- **euro 112,00 - dirigenti in pensione ante 1988**
- **euro 180,00 - quadri superiori**
- **euro 114,00 - quadri apicali**

Un segnale di solidarietà nei confronti dei colleghi che hanno perso il lavoro: ALDAI dimezza la quota associativa (euro 120,00) dei dirigenti inoccupati che autocertificano un reddito per il 2023 inferiore a euro 50.000 (modello scaricabile dal sito).

Euro 30,00 contributo una tantum per chi si iscrive per la prima volta.

Termine e modalità di pagamento

Entro il 28 febbraio 2024 (salvo casi di deleghe aziendali) tramite:

- bollettino di c/c postale;
 - bonifico bancario (IBAN IT06V0306909606100000129106) indicando nella causale cognome, nome e data di nascita;
 - addebito diretto in conto - modello Sepa da utilizzare solo per nuovi mandati;
 - delega aziendale.
- Modelli scaricabili dal sito www.aldai.it*

ISCRIZIONE CONIUGE SUPERSTITE

Ricordiamo che l'Associazione fornisce tutto il supporto necessario anche al coniuge superstite del Socio. Precisiamo che ai sensi dell'art. 3 dello Statuto il coniuge superstite di un Socio potrà proseguire l'iscrizione ad ALDAI al solo scopo di usufruire dei servizi erogati dall'Associazione. In particolare potrà richiedere assistenza per:

- supporto per le pratiche di previdenza obbligatoria (pensione di reversibilità attraverso il patronato) ed eventualmente complementare;
- chiusura delle spettanze lavorative se il dirigente era in servizio;

- comunicazione di subentro Fondi Fasi-Assidai e assistenza per le successive pratiche di rimborso (dalla valutazione e gestione fino all'invio online);
- consulenza fiscale.

Quota associativa 2024 per il coniuge superstite: € **90,00**.

È compreso l'invio della rivista mensile *Dirigenti Industria* e l'accesso alle convenzioni con: Assocaaf, 50&PIÙENASCO, CAAF 50&PIÙ S.r.l., nonché alle convenzioni commerciali.



Cambiamento climatico

1ª parte

Alfredo Avanzi

Ambasciatore Commissione Europea del Patto per il Clima

Socio ALDAI-Federmanager e componente dei Gruppi di Lavoro Energia ed Ecologia e CIDA Sviluppo Sostenibile

Realtà del cambiamento climatico

Il cambiamento climatico è oggi un fatto incontrovertibile, per questo dobbiamo costruire un domani più resiliente. È il momento quindi di passare dall'analisi del problema, che non può certo arrestarsi, all'urgente implementazione delle strategie da seguire e dei percorsi operativi da realizzare. Ovvero: cosa fare, entro quando, con che costi e con quali risultati per mitigare e soprattutto adattarsi agli effetti di detto cambiamento (che è poi lo scopo di questo sintetico elaborato).

Si tratta di una problematica eccezionalmente complessa che purtroppo interessa una realtà mondiale caratterizzata piuttosto

da competizione fra Stati, anziché dall'indispensabile collaborazione, e da un'opinione pubblica frastornata perché poco e male informata dal pressapochismo di certi mass media, dalle posizioni non lungimiranti di certi settori produttivi, per interessi di parte, e da politici, per mera convenienza elettorale. Ma soprattutto da chi, permeato da "empirismo radicale", ritiene che anche per giudicare fenomeni tanto complessi bastino la propria esperienza personale o ancor peggio conclusioni non supportate dal "metodo scientifico" e non vagliate con "pensiero critico".

In quest'ottica, il nostro lavoro, suddiviso in due parti (questa e quella che verrà pubblicata nel prossimo numero), pur nella consapevolezza

di discutere di un problema di eccezionale complessità, si sviluppa necessariamente in modo molto schematico e sintetico, esprimendo affermazioni che trovano la propria credibilità nel sistematico riferimento a fonti ufficiali, autorevoli, qualificate e verificate. Esiste, infatti, una sterminata mole di studi autorevoli delle discipline pertinenti al cambiamento climatico. Pertanto, non manca certo la conoscenza dei fenomeni associati e una capacità di previsione degli stessi, né mancano innumerevoli studi validati sulle azioni da perseguire.

È evidente che tutti noi, nessuno escluso, siamo pienamente coinvolti e soggetti ai devastanti effetti del problema climatico, ma è comunque la **Politica** che deve avere il compito di prendere le giuste decisioni, ma soprattutto deve – nel contempo – governare il difficile equilibrio del trilemma ambientale, economico e sociale.

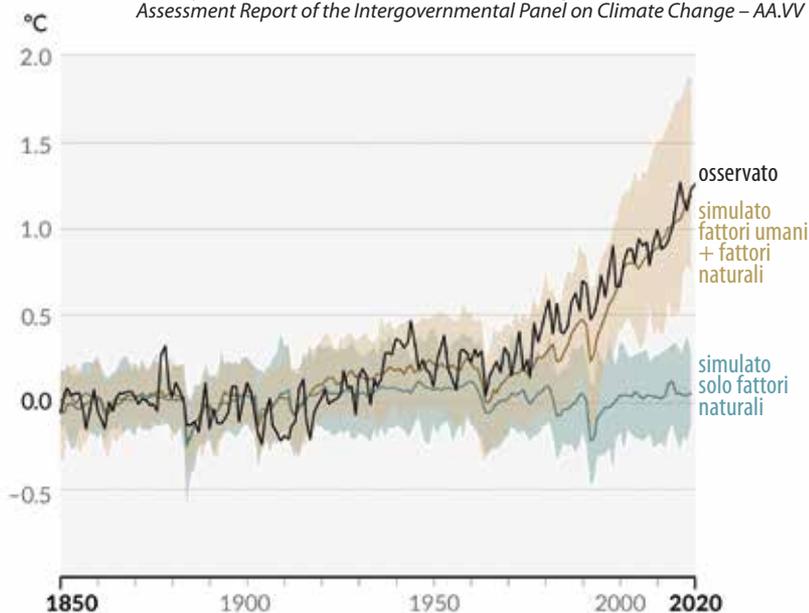
Sintesi dello scenario attuale

I dati provenienti da fonti autorevoli confermano che da sempre il clima terrestre è soggetto a fluttuazioni che dipendono da fattori naturali, come le radiazioni solari, la circolazione degli oceani e i fenomeni vulcanici che determinano la cosiddetta "**variabilità climatica**" naturale.

Nel corso degli ultimi decenni, però, stiamo assistendo a oscillazioni più profonde e rapide di questa variabilità, caratterizzate da un

Figura 1

Fonte - IPCC, 2021: Summary for Policymakers. In: Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change – AA.VV



anomalo **incremento accelerato della temperatura della Terra**. Quindi, con l'espressione "**cam-biamento climatico**" ci si riferisce a questo tipo di mutamento del clima, che il 95% del mondo scientifico (dato ONU) ritiene **causato da elementi endogeni di natura antropica** che alterano la composizione globale dell'atmosfera, i cui effetti di riscaldamento si sommano a quello della **variabilità climatica naturale** che incide in modo molto marginale come evidenziato dall'area e dalla linea azzurra di *figura 1*.

Inoltre, il grafico di *figura 2* dimostra come gli effetti del riscaldamento sopraccitato non siano correlati all'attività solare, che presenta infatti un andamento opposto.

Invece, nella storia del Pianeta l'andamento della temperatura e quello del biossido di carbonio (CO₂) sono sempre stati in rapporto diretto, con grafici praticamente sovrapponibili (*figura 3*).

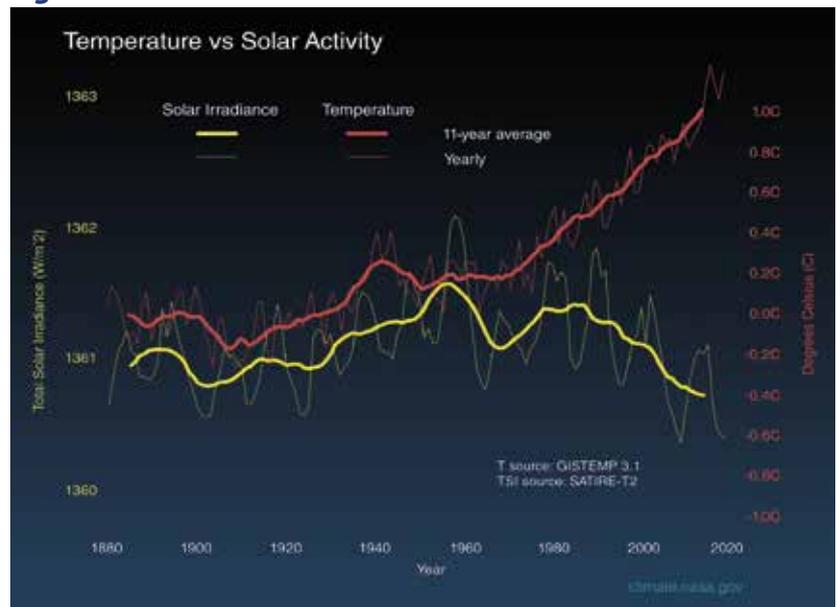
Consequentemente, anche l'attuale e preoccupante incremento di temperatura è collegato all'aumento del CO₂ e degli altri **gas** specifici in atmosfera (metano, ossido di azoto, ecc.), chiamati **climalteranti** perché rimangono nella stessa per molti anni (il CO₂ per almeno 100 anni): si consideri che dalla fine del 1800 il rialzo è stato di circa 2°C, ma, in particolare, ha mostrato un andamento esponenziale a partire dal secondo dopoguerra.

Specificatamente, i grafici di temperatura e di CO₂, messi in una scala millenaria, mostrano come i valori attuali salgano in modo praticamente verticale dal 1960 in poi, completamente al di fuori dei cicli e dei valori limite dei periodi geologici e storici precedenti.

Come è noto, quando aumenta la concentrazione di CO₂, e degli altri gas climalteranti in atmosfera, cresce anche la quantità di calore intrappolato e riflesso, a un ritmo

Figura 2

Fonte - NASA *Is the Sun causing global warming?*



di 0,2°C nell'ultimo decennio, per il cosiddetto **effetto serra**.

Gli oceani si riscaldano e liberano più vapor acqueo che a sua volta può incrementare tale effetto e alterare il **ciclo idrologico naturale**, con conseguenze sulle varie situazioni meteorologiche del Pianeta, sulle correnti marine, sulle caratteristiche delle stagioni e delle masse atmosferiche, nonché sui venti, determinando uno degli aspetti più significativi del **cambiamento climatico**, cioè la diminuzione

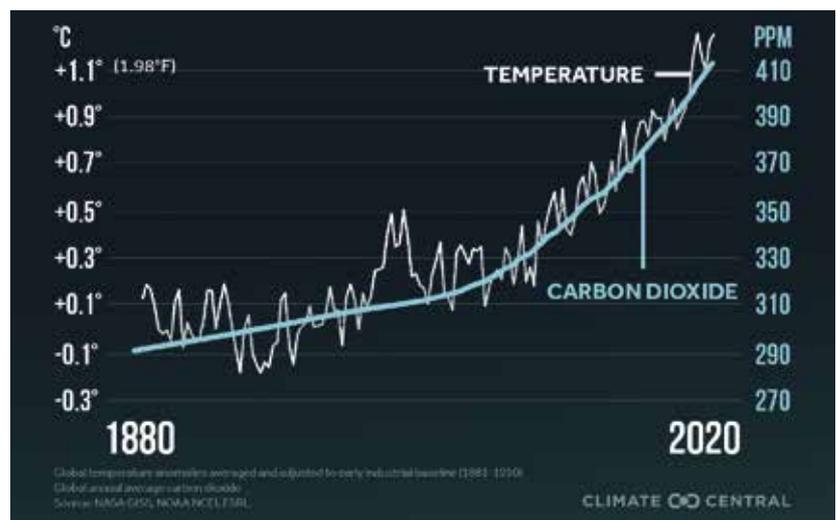
della frequenza e l'aumento della concentrazione degli eventi atmosferici (pochi ma di grande portata) che causa la **tropicalizzazione** dei regimi di precipitazioni.

È ormai innegabile come il cambiamento climatico rappresenti una minaccia molto grave e le sue conseguenze si ripercuotano su molti aspetti diversi della nostra vita.

La Commissione Europea (CE) ha elaborato una "tassonomia" degli effetti di tale cambiamento che contempla quattro categorie: **con-**

Figura 3

Fonte - Climate Central - Source: NASA GISS, NOAA NCEI, ESRL



sequenze sulla natura; minacce sociali; minacce per le imprese; minacce territoriali con grado di evidenza diverso.

Infatti, constatiamo in modo palese: lo scioglimento delle calotte polari e dei ghiacciai; la crescita del livello dei mari (come da *figura 5*: dal 1870 ad oggi il livello medio del mare è aumentato di 20 cm, di cui 10 cm dagli anni '90, pari a 3,3 mm/a); fenomeni meteorologici estremi e precipitazioni sempre più diffuse in alcune regioni, mentre altre sono colpite da siccità e ondate di calore senza precedenti.

Mentre sono meno palesi per i non addetti ai lavori le perdite causate da eventi climatici estremi quantificate della Agenzia Europea dell'Ambiente (AEA) per la sola UE **dal 1980 ad oggi** in oltre **195mila vite umane e 560 miliardi di euro**.

Questo fino ad oggi, ma che futuro ci attende, rispetto al presente e al passato recente?

Per rispondere a questa domanda ansiogena ci affidiamo all'ultimo Report (2022) del Gruppo intergovernativo sul cambiamento climatico delle Nazioni Unite (IPCC) che ha identificato e valutato percorsi futuri a breve (2030), medio (2050) e lungo (2100) termine, riguardanti le conseguenze di specifici comportamenti, di determinate azioni e di scelte legate alle attività umane. In tale ambito sono state elaborati **cinque** possibili futuri climatici, esplorando altrettanti percorsi con diversi livelli di emissioni di gas serra, che vanno da "**emissioni molto basse**", "**basse**" e "**intermedia**", fino ad "**alte**" e "**molto alte**", riferiti a quattro indicatori chiave del sistema climatico: Temperatura della superficie terrestre (*figura 4*); Livello medio globale del mare (*figura 5*); Ghiacciai Zona Artica a settembre; Precipitazioni globali terrestri.

Tali percorsi forniscono un quadro

Figura 4

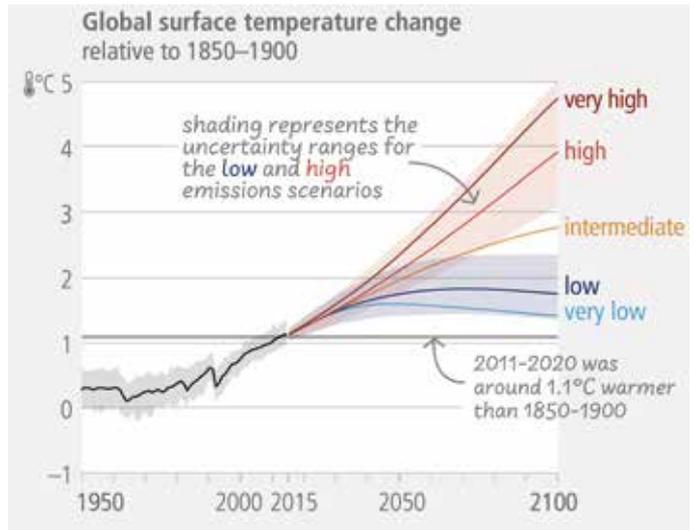
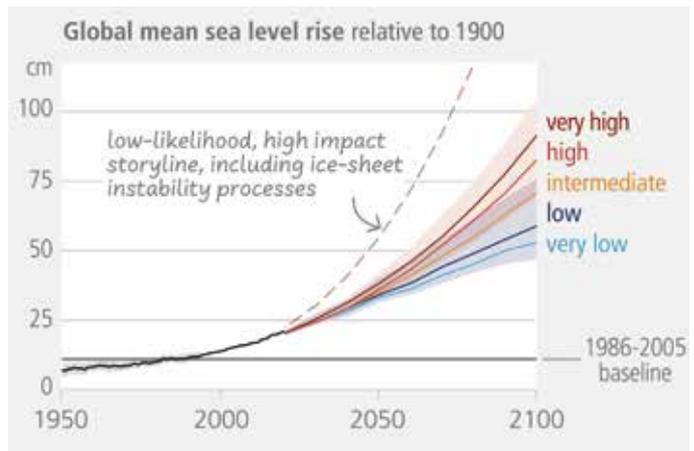


Figura 5



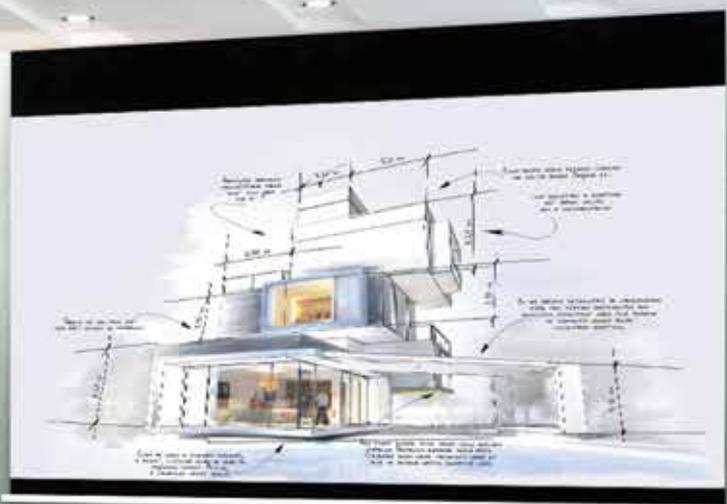
Fonte IPCC, 2023: *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change - AA.VV.*

comune attraverso cui analizzare gli impatti della presenza o assenza di politiche di adattamento e mitigazione. Da qui, nascono quattro narrazioni che prendono in considerazione, rispettivamente, diversi livelli di riscaldamento previsto e la nostra capacità di adattarci ai cambiamenti futuri.

Ognuna di queste storie unisce uno scenario di sviluppo socio-economico con una traiettoria di emissioni di gas serra climalteranti che influenzeranno il cambiamento climatico nel nostro secolo per diversi settori, in particolare: energia, agricoltura, città, edifici, industria e trasporti, valutando per ciascuno di questi anche fattori trainanti, ostacoli e opzioni attualmente disponibili per una

mitigazione e adattamento efficaci. In estrema sintesi, dalle conclusioni del Rapporto rileviamo che, se il riscaldamento globale supererà temporaneamente 1,5°C nei prossimi decenni o più tardi, allora molti sistemi umani e naturali si troveranno ad affrontare ulteriori gravi rischi che aumenterebbero la loro vulnerabilità in modo sostanziale tra e all'interno delle regioni, a causa di modelli di sviluppo socio-economico storici e attuali caratterizzati da disuguaglianze ed emarginazione.

Inoltre, a seconda dell'entità e della durata del superamento, alcuni impatti causeranno il rilascio di ulteriori gas serra e altri saranno irreversibili, anche se il riscaldamento globale sarà ridotto. ■



Come interagire con la platea in modo semplice ed immediato

Il miglior sistema interattivo con videoconferenza integrato oggi disponibile in grado di trasformare la vostra sala formazione in un centro di videocomunicazione interattiva di alta qualità



Mettetevi in contatto con noi. Ci prenderemo cura di ogni aspetto del progetto proponendovi la soluzione ottimale per la vostra sala formazione



Il Fasi presenta importanti novità per il 2024

Ufficio Comunicazione Fasi

Il Fasi annuncia le novità che ha in serbo per il nuovo anno e lo fa iniziando dall'ampliamento delle coperture assistenziali per i dirigenti iscritti e i loro familiari. Il tutto, mantenendo invariati gli importi contributivi per il 2024.

Focus sull'assistenza per la non autosufficienza

Tra le novità più rilevanti, emerge l'attenzione prioritaria dedicata alle tutele per il sostegno alla non autosufficienza. Il Fasi ha difatti esteso l'accesso all'indennizzo per l'assistenza professionale domiciliare a tutti gli assistiti, senza limiti di età, in situazioni di non autosufficienza permanente o temporanea. Questo indennizzo, pari a € 7.200, sarà erogato per un massimo di 9 mesi ed è rinnovabile annualmente.

Inoltre, i dirigenti in servizio e i proscrittori volontari, insieme al loro nucleo familiare, con età compresa tra i 18 e i 65 anni che si trovino in uno stato di non autosufficienza permanente, avranno diritto a una rendita annua aggiuntiva di

€ 15.000 per un massimo di 5 anni. Le due tutele cumulate daranno un aiuto complessivo pari a € 22.200. Questo ampliamento mira a fornire un supporto supplementare a tutti gli assistiti con importanti difficoltà di salute e soprattutto per coloro che affrontano la non autosufficienza in giovane età, dimostrando l'impegno continuo del Fondo nel garantire assistenza sanitaria in situazioni difficili.

Il Fasi, per il 2024, conferma il mantenimento dei servizi di assistenza forniti da Blu Assistance e ParkinsonCare, mantenendo le stesse condizioni stabilite nel 2023.

Per l'accesso a tutte le tutele erogate da Fasi Non Autosufficienza, non sono previste integrazioni contributive.

Tariffe uniformate e aumento dei rimborsi

Nel campo odontoiatrico, il Fasi ha deciso di equiparare completamente le tariffe di rimborso tra la forma diretta e indiretta, garantendo un trattamento paritario ed eliminando le eventuali differenze

di rimborso.

Per quanto riguarda gli interventi chirurgici, sono state aumentate le tariffe delle sale operatorie e ambulatoriali, e quelle dei pacchetti che prevedono l'uso della sala operatoria.

Complessivamente, sono state riviste al rialzo ben 92 tariffe del Nomenclatore Tariffario del Fondo.

Queste novità si aggiungono a quelle, di recente annunciate, relative all'introduzione di nuovi pacchetti chirurgici, ovvero protesi totale del ginocchio, protesi parziale del ginocchio, riabilitazione post-intervento al ginocchio, protesi parziale dell'anca e il pacchetto per l'ernia inguinale, e a quelle relative all'introduzione di pacchetti di fisioterapia per il trattamento di quadri sintomatologici come, ad esempio, la lombosciatalgia.

Questi aggiornamenti rappresentano un importante passo avanti verso un futuro in cui ogni assistito del Fasi potrà contare su una copertura sempre più ampia e una tutela ancora più solida perché il Fasi è al tuo fianco, sempre. ■



Ci siamo nei momenti più importanti della vita dei nostri assistiti ma soprattutto in quelli più difficili

Il Fasi offre assistenza sanitaria ai familiari dell'iscritto

Anche una volta in pensione potrai continuare a usufruire delle tutele Fasi



www.fasi.it

**SPECIALE
VIAGGI**



Explora
JOURNEYS

Il team di Explora Journeys non vede l'ora di accoglierti a bordo di EXPLORA I, ora in navigazione!

PARTENZA:

19 luglio 2024 - 14 notti

PREZZO:

a partire da 6.860€ per ospite

SCONTO 5% SOCI ALDAI



Scopri l'Ocean State of Mind su
www.explorajourneys.com

Contattaci al +39 011 5020326 o a info@carreblu.com



La classe media tra ruolo di equilibrio e progressivo logoramento

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

La questione della classe media è stata trattata più volte in questa Rivista. Ha registrato notevole attenzione anche in recenti manifestazioni e convegni organizzati da Federmanager e CIDA, amplificata dai media

Cronologia. Il 6 ottobre scorso: *Siamo tutti lavoratori*, convegno dei pensionati organizzato da CIDA e da ALDAI-Federmanager a Milano. Il 7 novembre, a Roma, nella sede del Cnel presentazione (Itinerari previdenziali/CIDA) del *Rapporto sulla Regionalizzazione del Bilancio Previdenziale italiano*; il 10 novembre audizione CIDA al Senato in quanto Organizzazione che rappresenta un'importante porzione del ceto medio e medio-alto; il 15 novembre Assemblea Nazionale di Federmanager a Roma.

Tutti eventi che hanno accompagnato la preparazione della petizione indirizzata al Governo *Salviamo il ceto medio* che dal 20 novembre è promossa su [change.org](https://www.change.org).

Obiettivo della petizione: difendere il ceto medio dai ripetuti interventi iniqui che da anni colpiscono ingiustamente coloro che rappresentano il motore dell'economia e una fascia importante delle attività produttive del Paese.

Scopo delle diverse iniziative intraprese: chiamare la politica alle sue responsabilità nei confronti della classe media – una componente

sociale che da sempre svolge un ruolo cruciale nel mantenere l'equilibrio economico del Paese – e contribuire alla costruzione di una comunità basata su sviluppo ed equità.

La linea dei commenti sviluppatasi nelle occasioni sopra elencate ha evidenziato le difficoltà sempre più stringenti con cui la classe media è costretta a fare i conti.

Ci è parso utile richiamare, in breve, le origini della questione e il seguito che essa ha avuto nel tempo, nella convinzione che si possano ripensare anche le politiche che

SETTE BUONE RAGIONI PER SOTTOSCRIVERE LA PETIZIONE INDIRIZZATA AL GOVERNO “SALVIAMO IL CETO MEDIO”

<https://www.change.org/p/salviamo-il-ceto-medio>

- 1 Per sostenere il potere d'acquisto delle pensioni
- 2 Per dare trasparenza e consentire la reale sostenibilità finanziaria del sistema pensionistico
- 3 Per dare maggiori opportunità di crescita retributiva
- 4 Per valorizzare i contributi previdenziali versati dai lavoratori
- 5 Per una maggiore equità fiscale
- 6 Per aumentare le risorse disponibili a famiglie e imprese
- 7 Per rafforzare il welfare pubblico a sostegno di chi ha effettivamente bisogno

hanno generato storture e iniquità, e far emergere così indicazioni ed energie capaci di porvi rimedio.

La Politica

Scritti, conferenze, dibattiti, e, sullo sfondo, dati non proprio rassicuranti. La questione ha una centralità che è tutta politica. Non nuova. Anzi, è antichissima, fino a risalire ad Aristotele (384-322 a.C.). Nell'opera *La Politica* (τὰ Πολιτικά) troviamo, infatti, una prima sistematizzazione della “classe media”, (o, anche, “ceto medio”). Per il filosofo dell'antica Grecia è la classe dei medi proprietari terrieri e, in maniera più estensiva, la componente sociale che non è né troppo ricca né troppo povera. Premesso che, nell'opera, il termine “politica” si riferisce al concetto più ampio di *polis*, nel significato di città-stato o comunità politica, Aristotele delinea la collocazione sociale e la funzione della classe media: una funzione chiave nel mantenere

l'equilibrio tra gli estremi della ricchezza da una parte e della povertà dall'altra. La situazione si complica, dice il filosofo, e diventa carica di rischi “*a causa della frequente esiguità numerica del ceto medio*”. Perché “*qualunque dei due [schieramenti, n.d.r.] ha la ventura di dominare gli avversari, non stabilisce una costituzione comune e basata sull'uguaglianza, ma si prende come premio della vittoria una superiorità politica*”. Come quelli che avevano esercitato l'egemonia sull'Ellade (evidente allusione agli ateniesi e agli spartani), e che guardavano entrambi ai rispettivi modelli di costituzioni “*badando non all'utile degli stati, ma solo al proprio*” [...]. Di qui l'esigenza di Costituzioni in grado di “neutralizzare” il conflitto fra le diverse componenti sociali. Idea che si è fatta strada nel tempo, attraverso i pensatori del Rinascimento e dell'Illuminismo.

E, in effetti, ha preso corpo a partire dal XVIII secolo in poi (America,

Francia), nelle Costituzioni dove troviamo, con differenti modalità di applicazione, il principio organizzativo della gestione del potere, diviso, sotto costante vigilanza di pesi e contrappesi.

Nella descrizione del filosofo si legge la composizione tripartita della società del suo tempo: “*In tutti gli Stati esistono tre classi di cittadini [i] molto ricchi, i molto poveri, e, in terzo luogo, quanti stanno in mezzo a questi*”. Quella che oggi diciamo “classe media”. Precisiamo: la tipologia di “classe media”, come le altre considerazioni di Aristotele, vanno contestualizzate al suo tempo. Va aggiunto che il modello di Costituzione di cui egli parla non è stato mai applicato concretamente, in nessun luogo. Questi richiami alla corretta lettura dell'opera del filosofo nulla tolgono al valore del suo pensiero. Perché quelle riflessioni hanno avuto un'ampia estensione nel tempo. Hanno attraversato epoche ed eventi di

grande portata, influenzando filosofia, economia, diritto, sociologia; un filo di approfondimenti e studi di molti secoli giunto fino a noi. E, infatti, molti altri pensatori hanno esaminato e discusso la questione della classe media o, comunque, delle classi sociali, ciascuno con prospettive diverse e in contesti storici specifici. Fra quelli vissuti negli ultimi secoli ne citiamo solo alcuni, tra i più noti: John Locke (1632-1704), Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), Karl Marx (1818-1883), John Maynard Keynes (1883-1946), Vilfredo Pareto (1848-1923). E, per venire ai nostri giorni, merita segnalare l'economista francese Thomas Piketty (nato nel 1971). Il suo saggio *"Capital et Idéologie"* ha influenzato in maniera significativa il dibattito sulle disuguaglianze sociali e sulla perdita di reddito della classe media a livello mondiale (teorie condivise, ma anche molte osservazioni critiche). Egli illustra come gli appartenenti alle classi medie e lavoratrici dei Paesi ricchi siano stati in gran parte tagliate fuori dalla crescita globale nel periodo 1980-2018. Per contro, ne hanno fortemente beneficiato altri gruppi sociali, situati al di sotto e al di sopra di essi. Mostra il fenomeno in un grafico che sembra la silhouette di un elefante e perciò l'autore lo ha intitolato *"La courbe de l'éléphant des inégalités mondiales, 1980-2018"*. In breve, osserva Piketty: se la distribuzione globale del reddito fosse rimasta sempre in equilibrio, allora, piuttosto che una flessione della curva vedremmo una linea piatta. In altri termini, conclude: *"Il fatto che ci si trovi così lontani da una curva piatta dimostra la portata delle trasformazioni in atto"* (ns. trad.).²

Ricerche e studi sulla classe media

L'OCSE, per parte sua, informa che da circa trent'anni le famiglie della classe media sono sotto pressione.

Le sue analisi dicono che la classe media sta perdendo slancio; che il suo tenore di vita, in molti Paesi aderenti all'Organizzazione, è peggiorato o comunque non è cresciuto. La percezione più diffusa è che l'attuale sistema socioeconomico è ingiusto e che la classe media non ha beneficiato della crescita economica in proporzione al contributo che essa ha dato e dà per realizzarla. Altro dato: la classe media sta diminuendo, in ragione del fatto che i posti di lavoro finora da essa occupati stanno scomparendo; essa percepisce la continua riduzione dei suoi redditi.³

Questo breve excursus su analisi e documentazioni economiche dei giorni nostri ci riporta alle riflessioni del filosofo greco a proposito delle conseguenze che derivano dalla *"frequente esiguità numerica del ceto medio"*. Esiguità non solo numerica, ma anche in termini di perdita di ruolo. Analisi attualizzate ci vengono da noti sociologi moderni. Sono illuminanti alcuni passaggi che si leggono nei loro saggi. Già qualche decennio fa, il sociologo Armando Bagnasco diceva: *"Se in passato l'immagine che trasmetteva era quella di un corpo assestato, oggi il ceto medio sembra confrontarsi sempre più con una condizione di disagio e polarizzazione sociale [...]. Lungi dall'essere solo un insieme informe e passivo, il ceto medio può frapporre pesanti ostacoli, oppure offrire risorse fondamentali, alla costruzione di una società capace di sviluppo ed equità. È qui che si gioca la possibilità di una democrazia sana, ed è qui che possono maturare minacciose derive reazionarie, come già altre volte in passato"*⁴

Giuseppe De Rita (sociologo, fon-

Un Paese senza una classe media rappresentata politicamente non ha futuro, anzi è il terreno di coltura degli -ismi



datore del Censis, Centro Studi Investimenti Sociali) segnalava, intanto, la prospettiva su cui si stava incamminando il nostro Paese. Diceva che il ceto medio italiano sebbene avesse subito *"il colpo durissimo dell'introduzione dell'euro (in pratica, un dimezzamento del valore reale della moneta)"*, si era poi rialzato. Purtroppo – aggiungeva – da quindici anni l'Italia aveva smesso di crescere. Ed era *"l'unico Paese industrializzato che nello stesso arco di tempo [aveva, n.d.r.] visto diminuire la produttività"*. Di conseguenza, osservava: *"L'impovertimento è vissuto piuttosto come paura e incertezza sul futuro dei propri figli, che potrebbero vedere regredire gli standard di vita conquistati dai genitori. E fare così un passo indietro rispetto a decenni di crescita costante, alla rete di copertura del welfare, alla certezza del lavoro attraverso le garanzie del posto fisso. Da qui l'insicurezza, e lo spaesamento"*⁵

Istituti di ricerca in materie economiche e sociali stanno fornendo continuamente, in questi anni, studi corredati da puntuali informazioni numeriche ed elaborati grafici. Nelle *"Considerazioni generali"* del 55° Rapporto del Censis (Ed. FrancoAngeli, 2021) troviamo il richiamo alle continue crisi ed emergenze attraversate dalla società italiana; e l'avvertenza che *"Senza una coscienza collettiva, coscienza di coscienze, capace di guardare dall'alto"*



e lontano quel che la società chiede o attua, senza un'unitarietà di approccio agli investimenti sociali, senza immaginare una politica di sviluppo, il Paese rimane prigioniero delle sue fragilità". Considerazioni riprese nel Quinto Rapporto Auditel-Censis (2022) sui consumi mediatici. "Sono i consumi – si legge – lo specchio della società e ne riflettono trasformazioni e orientamenti". Sulla base di questi parametri "Si assiste [...] ad uno scivolamento verso il basso della classe media, che da medio-alta si fa media e da media diventa medio-bassa: il prossimo scalino, se non interverranno efficaci misure a sostegno del reddito, sarà la povertà"⁶

Ancora un progressivo logoramento, se il 1° dicembre 2023, nel 57° Rapporto sulla situazione sociale del Paese il Censis, descrive l'Italia come un Paese di "sonnambuli: ciechi dinanzi ai presagi". Fenomeno non "imputabile solo alle classi dirigenti: è un fenomeno diffuso nella «maggioranza silenziosa» degli italiani. Resi più fragili dal disarmo identitario e politico, al punto che il

56,0% (il 61,4% tra i giovani) è convinto di contare poco nella società."⁷

Descrizioni spesso ricorrenti, e motivi che avrebbero dovuto indurre la politica a una riconsiderazione storica di eventi sopravvenuti negli ultimi 30-40 anni (cambiamenti strutturali dell'economia, globalizzazione, crisi economiche, innovazioni tecnologiche, deficit demografico, ecc.); e disporre, quindi, un'ampia partecipazione di tutte le componenti sociali allo sforzo di rinnovamento e sviluppo del Paese. Ma, come abbiamo detto altre volte su questa Rivista, i decisori politici, spesso, sono presi da altre urgenze; inseguono altre priorità, tali che, sul breve termine, assicurino "un consenso «popolare diffuso»".⁸

L'area del rischio

Il Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali offre continue analisi aggiornate su numerose questioni in materia economica e sociale. In particolare, avverte che "Un Paese senza una classe media rappresentata politicamente non ha futuro, anzi è il terreno di coltura degli -ismi: estremismi, nazionalismi, populismi, e così via". [...] Aggiunge che "in questi 20 anni si è molto ridotta, [...]" e che "sotto il profilo elettorale non interessa a nessuno: sono solo cittadini da «spremere» quando serve". Infine, che "la classe media, quella dai 35mila euro in su – compresi i pensionati con una rendita pari o oltre 5 volte il minimo (cioè 2.580 euro lordi al mese, 36.500 lordi e 27mila netti) – è rappresentata da circa 5 milioni di soggetti che pagano il 60% di tutte le imposte ma sono

esclusi dalla totalità di bonus, agevolazioni e così via".⁹

Più recentemente nell'Assemblea Nazionale Federmanager del 15 novembre scorso, svoltasi a Roma sotto l'emblematico titolo *A gran voce*, il Presidente Stefano Cuzzilla ha denunciato ciò che non è più sopportabile. Ha detto: "Anche il gettito Irpef non smentisce l'andazzo, rivelando che un italiano ogni due si dichiara nullatenente e non versa nemmeno un euro di imposte. E viene da vergognarsi per il sommerso che c'è". E, a proposito degli interventi che penalizzano la classe media dei pensionati, ha aggiunto: "Nessuno si senta in diritto di ledere l'aspettativa verso le pensioni che ci siamo pagati di tasca nostra, quando una pleora di assistiti e di evasori e di criminali non dichiara nemmeno un euro in tutta la vita".

Conclusioni

Esistono rimedi per fermare la deriva verso cui è spinta sempre più la classe media? Esistono strumenti per dire alla politica che la classe media è stanca di sentirsi continuamente sotto attacco? La risposta è sì, sempreché la classe media sappia trovare unità e occasioni per far sentire "a gran voce" la sua voce.

Mentre scriviamo è in corso la sottoscrizione della "Petizione" lanciata da CIDA Salviamo il ceto medio, reperibile al link

<https://www.change.org/p/salviamo-il-ceto-medio>

È una iniziativa pubblica che chiama a una forte partecipazione collettiva. I numeri contano: meglio essere in molti. ■

NOTE

1) Cfr. Aristotele, *Politica*, p. 138 e sgg., Laterza.

2) Cfr. T. Piketty, *Capital et Idéologie*, pp. 39 e sgg. Éditions. du Seuil, 2019. Il grafico è visibile al link: <http://piketty.pse.ens.fr/files/ideologie/pdf/G0.5.pdf>

3) (OCSE) OECD, *Under Pressure: The Squeezed Middle Class* (2019).

4) Cfr. A. Bagnasco, *Ceto medio. Perché e come occuparsene: Una ricerca del Consiglio italiano per le Scienze Sociali*, Premessa, 2012, Ed. il Mulino.

5) Cfr. G. De Rita – A. Galdo, *Leclissi della borghesia*, pp. 56 e sgg., Laterza, 2012.

6) Cfr. *Quinto rapporto Auditel-Censis*, 19, dicembre 2022.

7) Cfr. *57° Rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese/2023*, Comunicato stampa Censis 1 dic. 2023.

8) I. Guardiancich e D. Natali, *Tra disintermediazione e concertazione: la difficile alternanza del policy making sulle pensioni in Italia*, in *Stato e mercato*, Fascicolo 2, agosto 2019, il Mulino, pp. 271 sgg.

9) Cfr. A. Brambilla, *Senza classe media non c'è futuro*, Il Punto, Itinerari Previdenziali, 27/2/2023.



Per tutte le immagini: © inLombardia

Lombardia: fra Tr



Milano accoglie qualsiasi stile, colore e tendenza. È quasi un tocco di arte, che si ritrova puntualmente in tanti quartieri. Milano e **Design** è diventato un binomio imprescindibile, il design milanese è ormai quasi un'attitudine trasversale, nutrita da una moltitudine di spazi creativi e aree espositive.

Se poi ad aggiungersi è la **tradizione produttiva**, espressione dei valori e dei legami con il territorio, e quindi il **Made in Italy**, ecco che nascono i **Musei d'impresa**, grazie

ai quali è possibile tramandare il patrimonio artistico e culturale di un'attività.

Oggi sempre più è possibile parlare del **Made in Italy** come **stile lombardo**: un "unicum" permeato da un **carattere distintivo introvabile al mondo**, che identifica e certifica il meglio, la produzione, la tradizione e la creatività **Made in Lombardia**, che unisce genio e regole, dando vita a un animo nuovo, dove la bellezza viaggia di pari passo con la passione e l'impegno di chi le dà vita ogni giorno, nasce così **Lombardia Style**.





Tradizione e Design

Ma andiamo per ordine, è già facile respirare quest'atmosfera "brulicante" percorrendo le strade delle zone di **Brera e Tortona**, che sono il cuore pulsante della Milano di design dove si può curiosare tra le tante botteghe, gli atelier e gli studi di architettura.

Tortona è stato il cuore dei primi Fuori Salone della *Milano Design Week*. Ora continua a essere un quartiere vibrante, grazie alla presenza di nuovi spazi dedicati all'arte e non solo. Al 56 di via Tortona merita una visita il MUDEC - Museo delle Culture. Da non perdere l'**Ar-**

mani Silos progettato da Tadao Ando, in via Bergognone. Per i più giovani, segnaliamo **BASE Milano**, 12mila mq di laboratori. Mostre, spettacoli, conferenze. La sera? È sempre movida.

Luoghi cult che dedicano particolare attenzione al design e all'architettura sono senz'altro le tante **Fondazioni dei grandi architetti e designer** – Castiglioni, Albini, Magistretti, Portaluppi – che contribuiscono alla diffusione e alla conoscenza del design Made in Italy, mentre la **Fondazione Prada**, opera riqualificata e ripresa da

un'ex distilleria, e **Corso Como 10**, polo della moda, del design e della cultura con i suoi concept store, rappresentano le varie declinazioni del design anche per i "non addetti ai lavori".

In **Porta Nuova** la star del distretto è il **Bosco Verticale**, per l'*Highrise Award il grattacielo più bello e innovativo del mondo*. A pochi passi da qui si può godere di un polmone verde d'autore: la **Biblioteca degli alberi**. Il progetto è dell'architetto Petra Blaisse con la collaborazione di Piet Oudolf, l'artefice della High Line di New York. In nu-





meri 90mila piante, di cui 45mila bulbi e 450 alberi, all'ombra dei nuovi grattacieli.

La storia del design in città è testimoniata anche dalla Collezione storica del **Premio Compasso d'oro**, il più prestigioso riconoscimento di design italiano (presso Fondazione ADI).

Il futuro di oggi si coltiva soprattutto a partire dalla scuola, con Istituti e Accademie che rappresentano l'eccellenza del 100% Made in Italy; tra i più rinomati è possibile ricordare: **Politecnico Bovisa**, **IED**, **l'Istituto Marangoni** e **la NABA**. Nota di grande valore da attribuire alla **Triennale** di Milano, che ogni anno attrae da tutto il mondo tantissimi studenti e non solo.

A nord di Milano c'è il quartiere del momento (No-Lo - Nord di Loreto):

un mix multietnico di giovani creativi, sapori e colori. Ci si va per respirare un'atmosfera alla **Tribeca**. Numerose le **gallerie d'arte**. Da non perdere lo storico **Parco Trotter**, con le sue architetture Anni Venti. Merita una sosta piazzale del Governo Provvisorio, circondato da palazzine liberty, basse e colorate.

City Life di Milano è una delle nuove anime verdi della città, con palazzi moderni che si alimentano con energie pulite e un immenso parco con una grande area pedonale.

Per chi vuole vivere in prima persona l'esperienza del **Lombardia Style**, i Musei d'impresa sono una tappa obbligata: rappresentano un patrimonio culturale unico e straordinario, che racconta l'evoluzione sociale ed economica dei territori, aiuta a interpretare la nostra storia e il nostro presente.

Il loro fascino è dato dalla **storia che raccontano**. Una storia che solitamente nasce da una piccola realtà che è riuscita a diventare grande con enormi sacrifici e tanta passione.

Con la nascita di queste strutture espositive possiamo anche notare l'interesse delle aziende per il mondo dell'arte e della divulgazione di prodotti culturali capaci di offrire ulteriori conoscenze al consumatore e allo spettatore.

Cultura d'impresa e **Lombardia Style** sono anche al centro dei progetti di **Museimpresa**, l'Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa, fondata nel 2001 con il supporto attivo di Assolombarda e Confindustria. L'Associazione, unica a livello europeo, riunisce oltre 130 musei e archivi, dei quali ben 58 in Lombardia.





Per chi si trova a Milano, ne scopriamo alcuni che meritano di essere visitati

Collezione Branca: Il Museo Branca, in Via Resegone 2 a Milano, unisce nella sua collezione non solo pezzi aziendali storici e unici, ma molto altro. Il lavoro effettuato per l'apertura del museo è durato 10 anni, questo a testimoniare l'amore e la cura nei confronti anche di questa nuova esperienza aziendale. Oggetti da collezione, documenti, vecchie bottiglie, tutti esposti in uno spazio che ripercorre la storia di uno dei prodotti più amati d'Italia.

Galleria Campari: nel museo sono presenti installazioni interattive, opere uniche e originali come manifesti della Belle Époque, i disegni, gli schizzi e i libri realizzati da artisti come Dudovich, Nizzoli, Cappiello,

Depero e Munari. Questo spazio è unico nel suo genere perché è interattivo e multimediale, nonostante esponga al suo interno la storia della Red Passion. Il Museo si trova a Sesto San Giovanni (MI), in Viale Antonio Gramsci 161.

Officina Rancilio 1926 è un museo di proprietà della famiglia Rancilio, uno spazio culturale nato con lo scopo di far conoscere, conservare e valorizzare il patrimonio storico, la collezione e l'archivio fotografico dell'azienda e della famiglia. Il patrimonio del museo oggi comprende: sessanta macchine storiche prodotte da Rancilio dal 1927 al 1980 e venti macinini vintage, un archivio storico di immagini e documenti. La sede espositiva, di circa 150 mq, è situata nel centro di Parabiago (MI), in Via Galeazzi 18-22.

Museo del Gruppo Molteni na-

sce nel 2015, per celebrare 80 anni di storia, innovazione, ricerca e qualità, e contribuire così alla diffusione della cultura del design. Progettato da Jasper Morrison, ha sede nell'Headquarter di Gussano (MB) in Via Rossini 50, e ospita una collezione permanente di 50 prodotti-icona e prototipi originali delle aziende del Gruppo. Il Museo è un luogo vivo, di ricerca e di memoria, di confronto e di dialogo, un'occasione d'incontro per le tante comunità locali e internazionali, che intrecciano relazioni con Molteni, una riflessione sul patrimonio culturale e collettivo, un simbolo dell'heritage del Gruppo, che ha portato la qualità del Made in Italy nel mondo

In tutta la Lombardia si racconta di **Lombardia Style**, il resto è storia fatta di **ricerca ed eccellenza**. ■





4 dicembre 2023: una 40 e 50 anni insieme

Le ore che hanno preceduto il tradizionale Concerto d'Autunno ALDAI hanno visto lo svolgersi di un altro importante e atteso appuntamento: la premiazione dei Soci che hanno raggiunto il traguardo dei 40 e 50 anni di iscrizione all'Associazione.

Un evento dedicato, voluto fortemente da ALDAI tutta che, attraverso le parole del suo Presidente Manuela Biti e del Presidente del Comitato Pensionati Silvana Menapace, ha espresso profonda gratitudine per i colleghi che, più di altri, hanno dato dimostrazione di un forte senso di appartenenza alla categoria, ai valori dell'Associazione, preservando un legame indissolubile che ne ha attraversato l'intero percorso professionale e non solo.

In un Teatro Dal Verme che da lì a poche ore avrebbe accolto le musiche dell'Orchestra de *I Pomeriggi Musicali*, i nostri associati hanno



vissuto un momento che confidiamo abbia reso l'enorme gratitudine che tutta l'Associazione ha voluto riservare a loro e alle loro famiglie. Tra i premiati illustri presenti, ci sembra doveroso menzionare e ricordare l'Avv. Agostino D'Arco, figura di spicco dell'Associazione, con un passato alla Direzione e attualmente componente attivo del Consiglio Direttivo.

A lui e a tutti gli oltre 100 premiati (anche se non presenti in sala) va il nostro grazie più sentito e profondo per tutto il supporto alle attività dell'Associazione, consapevoli che è solo grazie ai nostri Soci che ALDAI può continuare nella propria mission di tutela e supporto della categoria, fiduciosa e pronta ad affrontare tutte le sfide che ci attendono.



serata speciale per i Soci

...sulle ali della musica

La stessa sera a partire dalle 20:45 si è svolto il tradizionale appuntamento con la musica di ALDAI: lo storico Teatro Dal Verme ha infatti ospitato la venticinquesima edizione del Concerto d'Autunno che l'Associazione è solita dedicare ai Soci e alle loro famiglie.

Come ogni anno, l'attesissima ker-messe musicale ha visto un'ampia partecipazione da parte dei nostri iscritti, accorsi per ascoltare l'Orchestra de *I Pomeriggi Musicali*, con il violino Gennaro Cardaropoli e la guida del Direttore Alessandro Cardario.

Nel corso della serata, il Presidente Biti non ha mancato di lanciare un messaggio e un pensiero di speranza per la riaffermazione della pace sia in Medio Oriente sia in Ucraina esprimendo vicinanza e solidarietà alle vittime e alle loro famiglie. *"In questo momento storico particolarmente complesso e difficile per tutti noi* – ha dichiarato



Biti – credo allora che serate come queste siano un po' come miele per l'anima: la musica sarà sempre qualcosa in grado di farci credere ancora nel futuro".

Non a caso il grande musicista



Beethoven era solito dire *"Dove le parole non arrivano... la musica parla".*

Lasciamo in questo caso parlare le immagini ricordando alcuni dei momenti più belli della serata. ■





E siamo a 33!

Raffaele Bonaiuti



Foto di gruppo con i vincitori della 33ª Borsa di Studio Giacomo Bonaiuti.

Il 13 novembre 2023 si è tenuta in ALDAI, Sala Viscontea Sergio Zeme, per il 33° anno, la consegna della Borsa di Studio dedicata a Giacomo Bonaiuti. A dir la verità sono stati tre i riconoscimenti, da 4.000 euro ciascuno, destinati ad altrettanti vincitori ed erogati da ALDAI, GES Edison, Fondazione Bracco, Famiglia Bonaiuti. I tre "premiati" sono stati selezionati – tra le 55 candidature ricevute – dopo un attento lavoro della Commissione giudicatrice. Ve li presento: Bah Boubakar, Federico Baroli e Martina Carrara.

In apertura della cerimonia **Manuela Biti**, Presidente di ALDAI, ha fatto gli onori di casa ringraziando i partecipanti e le persone che hanno contribuito alla realizzazione dell'iniziativa. Ha ricordato, inoltre, che ALDAI ha più volte puntato i riflettori sul tema dei giovani e sul

loro ingresso nel mondo del lavoro, e continua a farlo perché vuole diffondere una cultura del merito. Ha poi sottolineato che, tra tutte le doti necessarie a un buon manager, una menzione speciale va riservata all'empatia, considerata oggi tra le skill più difficili da imparare, come l'ha definita il CEO di Microsoft, Satya Nadella. La capacità di relazionarsi con il mondo e il sapersi confrontare con le persone che ci stanno più a cuore sembra essere oggi una dote tra le più ricercate, come confermato anche da un rapporto di Ernst & Young del 2021. In questa analisi, il 90% dei lavoratori statunitensi intervistati ha affermato che un manager empatico ha avuto un impatto positivo sulla propria soddisfazione lavorativa, produttività e fedeltà. In chiusura, rivolgendosi ai tre vincitori della Borsa 2023 e agli altri giovani presenti in sala, ha ricor-

dato che quel che più conta nella vita professionale e personale sono proprio le persone, sottolineando come quelle che questi giovani incontreranno saranno il bene più prezioso di questo percorso.

Raffaele Bonaiuti, figlio di Giacomo Bonaiuti, ha ripercorso la storia della Borsa di Studio ricordando che il padre aveva un debito di gratitudine con queste iniziative perché, proprio grazie a queste, aveva potuto conseguire la laurea in Ingegneria nei lontani Anni '40 del secolo scorso. E, in seguito, aveva voluto restituire il sostegno ricevuto, facendosi promotore di analoghe iniziative sostenute insieme al suo amico Ennio Peccatori (fra queste sono state ricordate le Borse di Studio dedicate ai colleghi Montedison ing. Taliercio e ing. Gori, assassinati negli Anni '70 dalla Brigate Rosse a Marghera - VE).



La premiazione di Bah Boubakar.



La premiazione di Federico Baroli.

Ha poi voluto esprimere un encomio e un riconoscimento ai tre vincitori, dicendo loro *"Siete stati davvero bravi!"*. Questa affermazione non vuole essere una banalità oppure una cortesia da galateo, ma l'apprezzamento di una fatica, del tempo (tanto tempo...) dedicato allo studio e non al divertimento. Ha sottolineato il fatto che i tre vincitori 2023 si dedicano al volontariato e a lavori occasionali per contribuire al bilancio familiare. E questo impegno collaterale, che si aggiunge allo studio, va apprezzato. In conclusione, ha invitato i ragazzi a raccogliere questo testimone che viene da lontano e a consegnarlo a futuri giovani, altrettanto meritevoli, diventando elementi preziosi di questa "staffetta" partita da lontano.

Giuseppe Merola, del GES Gruppo Seniores Edison, ha ripreso, mediante un intervento da remoto, l'opportunità di questo ponte intergenerazionale. Ha ricordato che obiettivo del GES è il collegamento

(l'empatia, per riprendere la sottolineatura di Manuela Biti) tra l'esperienza degli anziani e l'innovatività dei giovani. Questi due mondi non devono relazionarsi in modo conflittuale, ma in modo collaborativo e interconnesso. Ha ricordato l'invito del Cardinale Matteo Zuppi, Presidente della CEI, a promuovere un Nuovo Umanesimo del Lavoro, che preveda un senso della comunità e un rispetto dei valori umani nell'ambito professionale, ambito che non deve limitarsi alla massimizzazione del profitto economico, calpestando i valori umani. In questa visione, il rapporto tra anziani e giovani deve evolversi promuovendo lo sviluppo delle aziende e la crescita professionale dei giovani; invitandoli a relazionarsi in questo modo con i "tecnici" più anziani.

Renato Signoretti, del GES Gruppo Seniores Edison, ha voluto ricordare l'impulso dato da Giacomo Bonaiuti e dal suo amico Ennio Peccatori, entrambi dirigenti Mon-

tedison, all'assistenza sanitaria (ma non solo) nei confronti dei colleghi. Queste due persone hanno, infatti, costituito l'ASDAM (Associazione Sanitaria Dirigenti d'Azienda Montedison) nel lontano 1982. Questo Ente ha avuto oltre 2.000 associati che hanno usufruito non solo dell'assistenza sanitaria, ma anche del sostegno economico in caso di necessità. Ha sottolineato anche l'opportunità di un atteggiamento di solidarietà nel mondo del lavoro, un atteggiamento che non è assolutamente in antagonismo con lo sviluppo anche economico delle aziende, ma che è l'habitat positivo di una crescita e di un ben-essere delle persone. Si è quindi congratulato con i vincitori, ricordando i loro lodevoli impegni personali (volontariato e altro) accanto allo studio.

Patrizia Galeazzo, di Fondazione Bracco Progetti educativi, ha evidenziato lo specifico impegno della Fondazione in materia di incoraggiamento delle ragazze per



La premiazione di Martina Carrara.

lo studio nell'ambito di materie scientifiche (STEM). La partecipazione della Fondazione a questa Borsa di Studio è finalizzata proprio a questo sostegno. Ha ricordato che Diana Bracco, titolare della omonima Società, è stata fra le prime studentesse della Facoltà di Chimica di Pavia e una delle prime donne imprenditrici in Italia negli Anni '60. Ha inoltre sottolineato come, durante la valutazione delle candidature, ha incontrato ragazze e ragazzi di notevole spessore, in riferimento ai risultati scolastici, ma non solo. Ha inoltre apprezzato l'impegno in attività di solidarietà dei tre ragazzi vincitori, che svolgono, accanto allo studio, attività di volontariato.

Diana Bracco, titolare dell'omonima azienda, ha espresso il proprio apprezzamento per la Borsa di Studio e in particolare per Martina Carrara, la studentessa di Chimica che viene premiata quest'anno. Ha ricordato l'impegno della Fondazione che, fino a ora, ha consegnato ben 2.000 sostegni economici

a ragazze (ma non solo) per il completamento della loro formazione scientifica. Ha augurato ai tre vincitori che la Borsa di Studio conseguita possa aiutarli a realizzare i loro sogni.

Giancarlo Isella (ALDAI) ha raccontato che in questa sua prima esperienza nella Commissione giudicatrice ha fin da subito avuto un'impressione molto positiva dei ragazzi esaminati, e che la scelta dei tre vincitori non è stata affatto facile,

in quanto le figure eccellenti e meritevoli erano ben più delle Borse disponibili.

Maurizio Benaglia, docente di riferimento di Bah Boubakar, ha espresso emozione e felicità per la sua premiazione, evidenziando quanto Bah Boubakar sia uno studente brillante e meritevole del riconoscimento ricevuto.

Fabio Gosetti, docente di riferimento di Martina Carrara, collegatosi da remoto, ha espresso un grande apprezzamento nei confronti della studentessa premiata tanto da averla seguita durante il corso di Laurea triennale alla Bicocca e aver inoltre tentato di trattenerla facendole proseguire gli studi nella medesima Università. Martina ha, però, deciso diversamente continuando i suoi studi altrove.

Immancabili, poi, gli interventi di alcuni vincitori di precedenti edizioni della Borsa di Studio Giacomo Bonaiuti.

Davide Sala ha espresso un elogio e un incoraggiamento ai tre vincitori 2023. È il dodicesimo anno che interviene di persona a questo appuntamento, che ritiene positivo e utile non solo per l'importo economico ricevuto, ma anche per l'apprezzamento personale rivolto agli studenti. Grazie alla Borsa di Studio ricevuta, si è recato negli USA a perfezionare gli studi, rifiutando però poi le proposte lavorative ricevute a causa dell'eccessivo valore dato all'aspetto economico della persona e del corrispondente scarso valore dato agli aspetti umani. E in questo si è detto in pieno accordo con quanto affermato da Manuela Biti e da altri interventi.

Felicia Campo ha confermato l'importanza, nell'ambito della Borsa di Studio, del sentire apprezzati il proprio impegno e la fatica sostenuta durante lo studio. Non solo il sostegno economico, anche se – grazie a questo – le è stato possibile approfondire e continuare gli studi. Si è detta inoltre a disposizione per eventuali richieste di indicazioni per il proseguimento degli studi e per l'attività professionale.

Luca Manciocchi, da remoto, ha confermato quanto detto dagli altri vincitori di edizioni precedenti e ha incoraggiato il proseguimento della Borsa di Studio per i prossimi anni.

Hanno poi preso la parola i tre studenti premiati – **Bah Boubakar**, **Federico Baroli** e **Martina Carrara** – che hanno ringraziato i docenti che li hanno sostenuti e incoraggiati, raccontando poi i loro desideri di prosecuzione degli studi: Bah in ambito di Chimica Industriale, mentre Federico e Martina in Scienze e Tecnologie Chimiche. Al termine si è proceduto alla consegna delle Borse di Studio e si è dato appuntamento alla prossima edizione, la n. 34! ■



I canali di Schiaparelli e il mito dei Marziani

Dino Pezella

Socio ALDAI-Federmanager

Il Gruppo Amici del Cielo (GAC), da anni attivo con il gruppo Cultura di ALDAI per la divulgazione scientifica in ambito astronomico e spaziale, quest'anno propone ai Soci un'interessante serie di conferenze che approfondisce le tematiche inerenti alla ricerca della vita extra-terrestre.

La prima, tenuta da Stefano Covino il **28 novembre 2023**, ci ha illustrato il progetto SETI (*Search for Extra Terrestrial Intelligence*) che consiste in diverse iniziative scientifiche volte all'identificazione di segnali associabili a qualche forma di intelligenza extraterrestre. La seconda relazione di Monica Rainer, il **24 gennaio 2024**, parla della scoperta dei pianeti extrasolari e delle attuali conoscenze nel campo, con un occhio di riguardo alla questione della loro abitabilità.

La terza relazione, che conclude questo breve ciclo, sarà tenuta il **7 febbraio 2024** da Patrizia Caraveo, dirigente di Ricerca all'Istituto Nazionale di Astrofisica (INAF), che ha diretto lo IASF (Istituto di Astrofisica Spaziale e Fisica cosmica) a Milano. Per i contributi dati alla comprensione dell'emissione di alta energia delle stelle di neutroni ha ricevuto nel 2009 il Premio Nazionale Presidente della Repubblica e, nel 2021, il Premio Enrico Fermi della Società Italiana di Fisica. Nel 2017 è stata nominata Commendatore dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana. Fa parte del Gruppo 2003 per la ricerca scientifica e delle 100 donne contro gli stereotipi.



Patrizia Caraveo.

Durante l'incontro la relatrice ci porterà a scoprire il pianeta **Marte**, che nel sistema solare sembra essere uno dei luoghi ove la vita abbia potuto svilupparsi. Un pianeta che ci ha sempre affascinato: i risultati scientifici si sono intrecciati con la fantasia, facendo nascere leggende metropolitane insieme a capolavori di fantascienza, più o meno realistici come i canali di Carlo Schiaparelli, le visioni di Percival

Lowell, i marziani di Orson Welles ... Da quando Wernher von Braun nel 1969 propose (senza successo) la missione di astronauti su Marte, il pianeta rosso è sempre stato considerato la prossima meta dell'esplorazione umana del sistema solare. Oggi ci sono numerose missioni robotiche attive in orbita e al suolo, e tutte le maggiori agenzie spaziali stanno aumentando il budget dedicato, in vista di futuri viaggi con equipaggio a bordo... Ma, per portare uomini su Marte, bisogna crederci. ■



L'incontro *I canali di Schiaparelli e il mito dei Marziani* si terrà

**mercoledì 7 febbraio 2024
alle ore 17:30**

in Sala Viscontea Sergio Zeme

**Per partecipare è necessaria
la registrazione su www.aldai.it**



Muri, di David Frye

Pasquale A. Ceruzzi

Componente del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*

Muri di David Frye è un libro che vede la luce nel 2019 con lo scopo di ripercorrere millenni di storia della civiltà dell'uomo attraverso la costruzione di muri. Si parte con il Muro di Shulgi, re di Ur – Mesopotamia, nel 2000 avanti Cristo, per arrivare alla caduta del Muro di Berlino nel 1989. Quasi sempre i muri vengono costruiti a scopo difensivo per proteggere le città, abitate da commercianti, agricoltori, artigiani, scribi, sacerdoti, da predoni e allevatori nomadi che in genere arrivano da steppe e montagne circostanti. È la lotta tra chi ha scelto una vita stanziale e chi invece è rimasto nomade. Gli abitanti delle città murate, ma soprattutto i loro beni accumulati, costituiscono un'attrazione irrinunciabile per barbari e predoni che si muovono in maniera continua da una città fortificata a un'altra. I primi muri vengono costruiti per difendere i centri abitati, ma successivamente, con gli imperatori cinesi del 214 a.C., per proteggere le prime conformazioni di Stato che si andavano formando in quell'epoca. Gli antichi muri della Mesopotamia erano di scarsa qualità, in

quanto realizzati con fango secco che, a causa di intemperie e dell'inesorabile trascorrere del tempo, si sono sgretolati lasciando mucchi di mattoni e sabbia sul terreno. Quindi i tentativi delle "civiltà stanziali" di difendersi e di custodire i loro beni patrimoniali non sono quasi mai un esempio di successo. I muri difendono i commerci, i beni e le persone "civilizzate" dai cosiddetti barbari. Non sempre però i muri vengono eretti a difesa dei propri beni. Spesso difendono dalla paura del diverso, dove la diversità è etnica, religiosa, politica e culturale. A volte sono eretti per impedire la fuga. Il Muro di Berlino deve contenere, comprimere, come una prigione, la fuga di persone che aspirano a far parte di un mondo libero. Non tutte le civiltà della storia, pur diventando stanziali, scelgono la costruzione di muri intorno ai propri insediamenti come modello di sviluppo per affrontare il futuro. Ne è un esempio la civiltà di Sparta. Per loro costruire muri a difesa dei propri insediamenti era una scelta vile che minava la tempra e le doti guerriere dei propri soldati. Loro passavano molto tempo della loro giornata in esercitazioni militari e

spesso erano impegnati in guerre. Infatti, non ci sono resti della città di Sparta in Grecia perché i loro insediamenti non erano altro che capanne costituite in villaggi. Quanto sopra e molti altri spunti inediti nel bel libro di storia della civiltà attraverso i muri di David Frye. ■



David Frye
MURI
Editrice PIEMME
Pagine 336
prezzo 18,50 €



Il primo appuntamento del Ciclo Letteratura 2024 (Gruppo Cultura) sarà la presentazione del libro *Muri*, di David Frye, e si terrà

**martedì 5 marzo 2024
alle ore 17:30
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

Per partecipare è necessaria la registrazione su www.aldai.it



Insoliti percorsi d'arte

L'ultimo libro di Noemi Di Gioia e Giuseppe Tarditi

Noemi Di Gioia

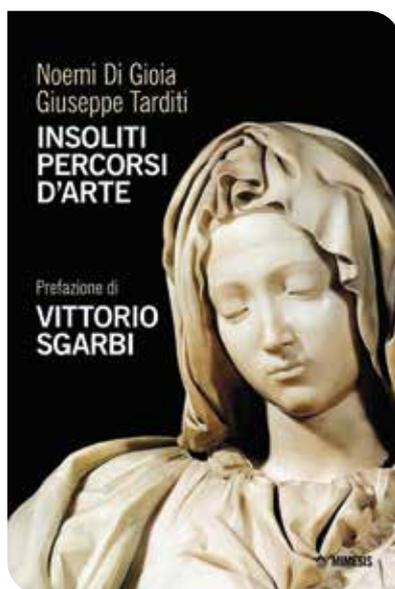
Scrittrice

Il libro *Insoliti percorsi d'arte*, scritto da Noemi Di Gioia e Giuseppe Tarditi, edito da Mimesis, contiene un'interessante prefazione di Vittorio Sgarbi e si presenta sia in formato cartaceo che in formato e-book.

Si articola in nove percorsi tematici, nei quali tramite il prisma dell'opera artistica vengono analizzati gli aspetti salienti della condizione umana. Ne sono un esempio le varie contraddizioni che caratterizzano la nostra esistenza, basti pensare che noi siamo dotati di razionalità, ma anche di irrazionalità, oppure che ciascuno di noi è un'entità a sé, ma anche una parte del tutto.

Tutte le antitesi creano in noi una sorta di scomposizione e ci mettono in una condizione di disorientamento, di incertezza e di sofferenza, per cui ogni volta siamo costretti a cercare un punto di equilibrio tra opposte tendenze. Questa coincidenza che si trova difficilmente nell'esistenza può, però, essere raggiunta in arte. L'arte, infatti, rendendo concreto l'universale, attua una sintesi degli opposti in un'immagine che è al tempo stesso concreta ma universale, astratta ma reale. Ne è un esempio la raffigurazione della Madonna nella *Pietà* di Michelangelo, in cui l'artista ha raggiunto una sintesi tra due concetti, Vergine e Madre, che sul piano razionale non trovano una spiegazione e un punto di incontro.

Dalla rappresentazione di alcuni personaggi di Manet, Degas e Van Gogh emerge, poi, nelle pagine del



libro, il vuoto interiore e il senso di insicurezza e spesso anche di auto-svalutazione che comporta la solitudine, ogni volta che risulta imposta. In particolare, nei personaggi di *L'assenzio* di Edgar Degas oppure della *Sera sul viale Karl Johann* di Edvard Munch il sentirsi soli, pur trovandosi in coppia o tra la folla, è il riflesso di un profondo disagio e di un senso di inadeguatezza che generano un forte dolore emotivo. Tra i vari temi del libro viene anche sviluppato il rapporto tra l'uomo e il lavoro, inteso come mezzo di libertà ed espressione di dignità. Sono proprio gli umili contadini di Millet e di Van Gogh, dai visi sgraziati e dai vestiti sporchi e logori, a essere raffigurati come depositari di valori eterni, quali il senso di responsabilità, di sacrificio e di dedizione al lavoro. Attraverso l'analisi delle opere d'ar-

te sono state approfondite anche le grandi trasformazioni che hanno caratterizzato la storia dell'uomo. Nella *Cacciata dei progenitori dall'Eden* di Masaccio, per esempio, l'Umanesimo trova una delle sue massime espressioni. La determinazione con cui Eva avanza verso la sua nuova condizione fa pensare alla risolutezza dell'uomo umanista che con l'ideologia antropocentrica inizia una nuova epoca.

Nelle ultime pagine del libro si assiste a un progressivo passaggio dalla visione umanista dell'uomo *faber fortunae suae* alla decostruzione della sua centralità. Appare, infatti, "una decomposizione dell'umanità, che dalla consolazione umanista-rinascimentale è andata precipitando", per usare le parole di Sgarbi nella prefazione, fino ad arrivare, con il ritratto di Marilyn Monroe di Andy Warhol, al punto più alto di svilimento della figura umana. L'attrice/donna diventa, infatti, un prodotto della cultura dell'epoca e un desiderio di massa, alla stregua di un qualsiasi prodotto commerciale, come i barattoli di zuppa Campbell o le bottiglie di Coca Cola. ■



La presentazione del libro *Insoliti percorsi d'arte* si terrà

**mercoledì 13 marzo 2024
alle ore 17:30**

in Sala Viscontea Sergio Zeme

Per partecipare è necessaria la registrazione su www.aldai.it

Il libro del mese



Elserino Piol
IL SOGNO DI UN'IMPRESA
Marsilio Editori,
dicembre 2023
Pagine 400
Prezzo € 25,00
Disponibile nelle migliori
librerie ed e-commerce

*Per gli associati Federmanager
condizioni riservate
per l'acquisto del libro
presso la sede ALDAI*

È disponibile una nuova edizione del libro scritto da Elserino Piol scomparso pochi mesi fa. Una nuova edizione curata dai figli di Elserino, con nuove prefazioni, con una postfazione che indica come i figli stessi, attraverso la Fondazione Elserino Piol, abbiano deciso di portare avanti idee e valori che sono stati presenti in modo costante nella vita di Elserino Piol.

Il libro *Il sogno di un'impresa* è prima di tutto la storia di un uomo appassionato, di un percorso di vita affascinante, descritto con sincerità, e di una gran voglia di ricordare e far ricordare. La storia, profondamente umana, di un uomo geniale e generoso, rigoroso e attento. Un uomo che è partito dal basso e ha raggiunto i livelli imprenditoriali più alti e che è stato per tanti decenni un pilastro della Olivetti, una straordinaria azienda che ha giocato un ruolo di primissimo piano nello sviluppo dell'informatica – e delle tecnologie in generale – nel nostro Paese e non solo.

Nel libro si riscontrano diverse narrazioni

La prima riguarda la **storia della Olivetti**, un'azienda in prima linea nel mondo, con caratteristiche di innovazione eccezionali negli investimenti, nella gestione di impresa, nelle relazioni sociali e comunicative. Il libro ne mette a fuoco il percorso dalle intuizioni di Adriano Olivetti e dal suo modo di interpretare il ruolo di un'impresa nel mercato e nel territorio, sino al periodo di Carlo De Benedetti, quando l'azienda è diventata uguale a tante altre, sino alla fine. Un percorso unico, con la sua presenza nell'informatica italiana già da quando non si chiamava informatica, la sua influenza nello sviluppo del settore, le sue relazioni internazionali, i suoi errori strategici, i valori professionali che non sono mai venuti meno. Elserino Piol parla di fatti, persone, situazioni, occasioni colte e mancate: una storia affascinante e importante per capire la seconda

metà del secolo scorso nel Paese e il come la tecnologia informatica si è mossa sul palcoscenico sociale, professionale, organizzativo e tecnologico. Altrettanto interessanti le indicazioni sulle persone responsabili di decisioni e di svolte strategiche nell'impresa con relativi giudizi, anche se, forse, non sempre tutti condivisibili.

La seconda narrazione riguarda i **movimenti e i protagonisti dell'informatica a livello internazionale**. Elserino Piol racconta i suoi incontri con praticamente tutti i personaggi di spicco degli anni '60, '70 e '80. Per ogni incontro si capisce con chi si ha che fare e il perché del suo successo con ampie divagazioni sulla politica di tutte le aziende. In particolare, si mette in luce la componente dell'innovazione nello sviluppo delle nuove aziende del settore che a mano a mano sostituiscono le vecchie e storiche imprese che facevano il mercato negli anni '50 e '60. È evidente il motivo della fine di tante aziende, incapaci di capire il futuro, senza visione, ancorate da un conservatorismo feroce o da una forte presunzione. Il caso di Digital è emblematico, ma anche Olivetti ha risentito di mancanza di visione, quando, come Digital appunto, non ha capito che era finita l'era dei minicomputer a favore dei personal computer, quando non ha capito il destino di questa innovazione tecnologica per il futuro di tutto il settore.

Una terza narrazione riguarda il **mondo delle telecomunicazioni**. Elserino Piol racconta dei momenti in cui si è liberalizzato il mercato, e nello stesso tempo si è privatizzata Telecom Italia, la grande monopolista nazionale del settore, e poi ancora ancora di quando si sono avviate le procedure per avere prima un secondo e poi subito dopo – o quasi – un terzo gestore della telefonia cellulare. Quando la Olivetti, già in crisi e vicina alla fine, decise di entrare nel settore con successo avviando un secondo operatore nel campo della telefonia fissa (Infostrada) e vincendo la gara per il secondo gestore della telefonia mobile (Omnitel Pronto Italia). Questa decisione ha poi condizionato il futuro del mercato e della Olivetti. Senza questa iniziativa di impresa a Roberto Colaninno (ultimo amministratore delegato Olivetti) non sarebbe potuto venire in mente di comprare Telecom Italia e fondervi la Olivetti per salvarla (e per trovare forse anche un suo spazio personale) e dare così avvio positivo alla telefonia mobile che ha poi visto la discesa in campo di Vodafone (dopo l'intermezzo Mannesmann). Nel libro sono straordinarie le visioni di Elserino Piol sul futuro delle telecomunicazioni e sul ruolo di queste ultime nella informatica del futuro.

Un'ulteriore e non meno importante narrazione riguarda **il settore del venture capital** di cui Elserino Piol si può ben dire che è stato il padre nel nostro Paese. I suoi viaggi negli Stati Uniti, la presa di coscienza che nessuna impresa poteva – in modo autonomo – fare ricerca (essenziale per lo sviluppo di progetti e della stessa impresa) sono state le considerazioni alla base del ragionamento di Elserino Piol. Bisognava favorire tanti piccoli progetti, tanti talenti che creavano iniziative e che riuscivano a realizzare ricerca di prodotti hardware e software avanzati, bisognava rendere più elastico e diffuso tutto il settore, ampliare i coinvolgimenti, dare più spazio a tutti, incentivare soprattutto i talenti a provarci. Sulla base di queste idee, negli ultimi anni aveva avviato in Olivetti un settore dedicato proprio al venture capital che ha dato tanti risultati, per esempio, nel settore del data entry, in quello dei *fault tolerant*. Uscito dall'Olivetti, Piol ha avviato una

sua attività autonoma, malgrado le leggi del Paese non fossero favorevoli come altrove per questo settore, che ha avuto grande successo (tanto per citare qualche esempio Yook e Tiscali). Il libro contiene questa storia, riporta nomi e considerazioni, esempi e indicazioni.

In conclusione, **Il Sogno di una Impresa** di **Elserino Piol** consente a chi ha vissuto la storia passata di completare, chiarire e capire meglio accadimenti positivi o negativi, di mettere meglio a fuoco la storia di tanti protagonisti. E, soprattutto, permette ai giovani di rendersi conto di alcuni valori fondamentali per il successo. Come l'innovazione e il coraggio.

**Recensione a cura di Gianni Di Quattro
Socio ALDAI-Federmanager
e co-fondatore dell'associazione Nel Futuro**

Gruppo Cultura | Francisco Goya - 2° appuntamento "Siglo de oro" della pittura spagnola

Dopo l'appuntamento con El Greco, è la volta di incontrare, scoprire e conoscere **Goya** e *La ribellione della ragione*. Un percorso artistico che si è sviluppato in un periodo caratterizzato da grandi cambiamenti politici ma anche ideologici (dalla fine dell'Antico Regime all'Illuminismo e dalla Rivoluzione Francese all'era post napoleonica).

L'appuntamento per una breve presentazione e spiegazione prima di ammirare dal vivo i capolavori di questo artista è per **giovedì 15 febbraio alle ore 17:00**. Seguirà – per chi lo desidera – la visita all'esposizione.

Per partecipare è necessaria la registrazione sul sito www.aldai.it

TERMINI DI CONSEGNA FATTURE PER IL SERVIZIO DI TRASMISSIONE DELLE RICHIESTE DI RIMBORSO FASI E ASSIDAI

PRIMO TRIMESTRE (fatture gennaio/febbraio/marzo)	➔	Da consegnare in ALDAI entro il 15 maggio
SECONDO TRIMESTRE (fatture aprile/maggio/giugno)	➔	Da consegnare in ALDAI entro il 31 luglio
TERZO TRIMESTRE (fatture luglio/agosto/settembre)	➔	Da consegnare in ALDAI entro il 15 novembre
QUARTO TRIMESTRE (fatture ottobre/novembre/dicembre)	➔	Da consegnare in ALDAI entro il 15 febbraio

La documentazione può essere consegnata con una delle seguenti modalità:

- IN RECEPTION: IN FOTOCOPIA E IN BUSTA CHIUSA INDIRIZZATA AD ALDAI - ALL'ATTENZIONE DI CRISTIANA SCARPA O SALVATORE FRAZZETTO - SPECIFICANDO NOME E COGNOME DELL'ASSISTITO, NEI GIORNI E NEGLI ORARI DI APERTURA DEGLI UFFICI

OPPURE

- TRAMITE E-MAIL A UNO DEI SEGUENTI INDIRIZZI (utilizzare sempre un solo indirizzo)
cristiana.scarpa@aldai.it • salvatore.frazzetto@aldai.it

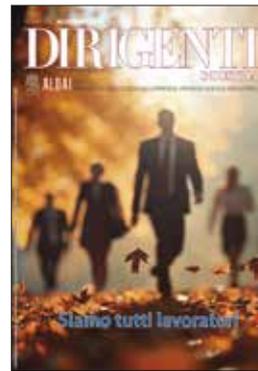
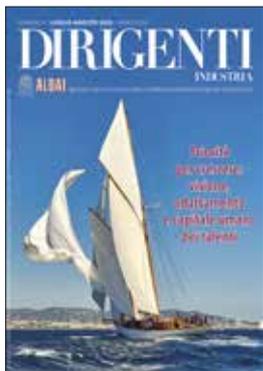
APPUNTAMENTI IN SEDE E COLLOQUI TELEFONICI

I Soci possono fissare incontri in sede con i colleghi del servizio Fasi-Assidai previo appuntamento. I colloqui telefonici sono previsti nei pomeriggi di martedì, giovedì e venerdì dalle 14:30 alle 17:00



Articoli e copertine 2023

EDITORIALE		AUTORE
Gennaio/Febbraio	Ripresa al via con competenze, digitalizzazione e sostenibilità	M. Biti
Marzo	La forza dell'associazionismo	M. Biti
Aprile	Transizione ecologica e gender gap nel futuro sostenibile	M. Biti
Maggio	Verso l'Assemblea Annuale 2023	M. Biti
Giugno	La fuga dei talenti e il ruolo (chiave) delle competenze	M. Biti
Luglio/Agosto	Il Rinascimento dell'Industria 5.0: le persone al centro dei processi di produzione	M. Biti
Settembre	Competenze e managerialità per la ripartenza	M. Biti
Ottobre	Difendere le nostre pensioni oggi per garantire un futuro ai nostri giovani domani	M. Biti
Novembre	Un autunno caldo	M. Biti
Dicembre	Esigiamo rispetto per le nostre pensioni	M. Biti
FOCUS		
Gennaio/Febbraio	Far tesoro del merito	M.C. Origlia
	Chiudiamo anche il 2022 in fondo alla classifica del merito	G. Neglia
	L'importanza del riconoscimento del merito	M. Carugi
	Il Governo penalizza il merito	M. Schianchi
Marzo	Legge di Bilancio 2023: un'analisi alla ricerca della visione	P. A. Ceruzzi
	L'evasione fiscale nel mirino dell'Unione Europea	L. De Cesari
Giugno	Alla ricerca di nuove competenze	
	Manager, dal cambiamento al cambiaMente	C. Saporito
	Le competenze manageriali richieste dalle imprese	Intervista a Elena Toffetti
Luglio/Agosto	Upskilling e Reskilling Federmanager Academy	Intervista a Marco Bertolina
	Milano e la Lombardia per un nuovo Rinascimento	C. Tiraboschi
	Gli interventi	
	Cosa pensano i manager?	C. Finzi
Settembre	L'Assemblea ALDAI-Federmanager 2023	G. Isella
	Il coraggio di andare oltre	A cura della Redazione
	Politiche industriali, le Commissioni di Settore di Federmanager	V. Quercioli
Ottobre	Prossimi al rinnovo	A. Giammusso, P. Vergani
	CIDA apre il confronto sulle politiche previdenziali	A cura della Redazione
Novembre	Perso in 30 anni il 50% del potere d'acquisto per inflazione	F. Del Vecchio
	Tagli alle pensioni ed effetti collaterali	M. Schianchi
	I tagli alle pensioni: alibi e giustificazioni fantasiose	M. Carugi
Dicembre	Gli interventi al convegno <i>Siamo tutti lavoratori</i>	I. Sartori
	Un Paese senza visione di futuro	A cura di CIDA
	La Sanità in Italia	R. Lovotti
LOMBARDIA		
Novembre	Digitalizzazione integrata della filiera cargo aereo a Malpensa	F. Benzi
Dicembre	Evoluzione e razionalizzazione delle infrastrutture ICT	G. Ceglie
MANAGEMENT		
Marzo	Meritorg: misurazione del merito nelle organizzazioni	G. Neglia
Luglio/Agosto	La gestione dei team in un'era di smart working	L. Ancona
Ottobre	She leads. La parità di genere nel futuro del lavoro: una rivoluzione possibile per imprese e manager	A cura della Redazione 4.Manager
	Leadership: è anche una questione di stile...	S. Cattaneo



	Le conseguenze operative del nuovo umanesimo organizzativo	G. L. Gregotti Borasio
Novembre	Politiche attive di 4.Manager: <i>Upgrade manageriale</i>	A cura della Redazione 4.Manager
Dicembre	Imprenditori e dirigenti: essenziali per lo sviluppo innovativo e sostenibile	A cura della Redazione 4.Manager
	Legalità e sicurezza	C. Tiraboschi
INDUSTRIA		
Aprile	La rivoluzione dell'Automotive	G. Colombi
Giugno	Siamo usciti dall'età del ferro?	G. Colombi
Novembre	Parte il confronto con le Commissioni federali sulla politica industriale	G. Colombi
INNOVAZIONE		
Marzo	Global Innovation Index 2022: siamo al 28° posto su 50	E. Locatelli
Ottobre	Hackerare una password? Facilissimo!	E. Locatelli
Dicembre	Diventare digitali insieme: manager industriali e funzionari pubblici a colloquio	L. Luchesini
SVILUPPO SOSTENIBILE		
Giugno	ESRS: gli standard europei per il reporting di sostenibilità	A. Santospirito
Luglio/Agosto	Sostenibilità nella supply chain: sfide e opportunità	S. Cattaneo
SVILUPPO PMI		
Marzo	Sviluppo PMI: concluso con successo il progetto supportato da 4.Manager	A cura della Redazione
	Tintoria Viola - Il valore del Made in Italy e dello sviluppo manageriale	F. Sesona
ENERGIA ECOLOGIA		
Marzo	Perché si paventa il declino dell'industria europea	A. Avanzi
Aprile	Come scongiurare il temuto declino dell'industria europea	A. Avanzi
Settembre	È tempo di pensare alla prossima auto	F. Pansa Cedronio
Dicembre	Il percorso di decarbonizzazione	V. Bruscaaglioni
NOTIZIE DA FEDERMANAGER		
Aprile	È questione di benessere	S. Cuzzilla
	Guidare con prudenza	M. Cardoni
Giugno	Non chiamatela fuga dei cervelli	S. Cuzzilla
Luglio/Agosto	Gruppo Giovani Federmanager: attività e progetti	P. Vitale
Settembre	Federmanager: Enti al rinnovo della governance	
Novembre	Giovani, Donne e Senior: tre gruppi essenziali per la Federazione	V. Quercioli
NOTIZIE DA CIDA		
Giugno	Train the Trainer sulla Meritocrazia	A cura della Redazione
Settembre	Assemblea CIDA 2023	
Dicembre	Salviamo il ceto medio	
NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO		
Dicembre	ALDAI-Federmanager rinnova gli Organi Sociali	
SERVIZI AGLI ASSOCIATI		
Gennaio/Febbraio	Tutoring Next Generation - Una relazione speciale	A. Gatteschi, F. Giangrande, O. Ragazzo, C. Saya, E. Toffetti, M. Zambon
	Il collegamento naturale tra i Manager di Alto Profilo e le aziende	
Marzo	"Ma mi stai ascoltando?"	A. Gatteschi, E. Toffetti
Aprile	Convenzione Assocaaf 2023 - Assistenza fiscale	
Maggio	Il superpotere della visualizzazione	C. Saya, M. Zambon
Settembre	Richieste di rimborso Fasi e Assidai - Servizio Fast Care	

Novembre	Tutoring Next Generation I nostri giovani al centro Servizio Tutoring in crescita continua	A. Gatteschi, F. Giangrande, O. Ragazzo, C. Saya, E. Toffetti, M. Zambon G. Mannino
WELFARE		
Giugno	Il benessere e la salute nei luoghi di lavoro	F.G.M. Sica
Luglio/Agosto	La Prevenzione Sanitaria non è un concetto statico ma è in continua evoluzione La prevenzione secondo il Fasi	R. Lovotti Ufficio Comunicazione Fasi
FORMAZIONE		
Gennaio/Febbraio	Borsa di Studio Bonaiuti: passaggio di testimone	R. Bonaiuti
Aprile	Sempre più donne guidano il cambiamento nelle imprese	A cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
Maggio	Fondirigenti presenta il catalogo delle esperienze formative di eccellenza per il 2022	A cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
Giugno	La formazione nel futuro del manager	A cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
Luglio/Agosto	Competenze manageriali per la resilienza delle PMI	N. Castelli, M. Leonzio, L. Quarantino
Novembre	Fondirigenti per i giovani: D20 Leader e Premio Taliercio	A cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
LAVORO		
Aprile	Dopo la Cina... che delusione	A cura della Redazione
Giugno	Aumenta la percentuale dei giovani che vanno all'estero I cervelli in fuga... a volte rientrano	F. Del Vecchio G. Neglia
Luglio/Agosto	Nel mirino del cacciatore di teste Insieme per i manager e la competitività delle imprese in Lombardia	F. Del Vecchio C. Tiraboschi
Ottobre	Al via i voucher per sostenere la componente manageriale	C. Tiraboschi
Novembre	La flessibilità nel contratto di lavoro	C. Ceper
ECONOMIA		
Gennaio/Febbraio	La Finanziaria 2023 contribuirà alla produttività?	A cura della Redazione
Aprile	Giù il cuneo!!! ...Oppure no?	L. De Cesari
ASPETTI LEGALI		
Gennaio/Febbraio	La prescrizione del credito del dirigente decorre dalla cessazione del rapporto di lavoro	Avv. A. Sbarra
Giugno	Il "superlavoro" nel rapporto dirigenziale: previsioni normative e tutele Corruzione... tante piccole gocce fanno un mare di danni	Avv. A. Sbarra M. Vitali, G. Colombo
FISCO		
Maggio	Riforma Fiscale: quale impatto per i dirigenti in attività e in pensione Riforma Fiscale: quanto gli italiani pagano più dei francesi?	A cura della Redazione F. Del Vecchio, A. Dentato, P.A. Ceruzzi
Giugno	Una fiscalità equa: giustizia e crescita, ma per tutti Regime degli impatriati e TFR	L. De Cesari Avv. N. Fasano
Dicembre	La persecuzione del ceto medio deprime le prospettive del Paese	F. Del Vecchio
PREVIDENZA		
Gennaio/Febbraio	Depauperati i pensionati che hanno versato i contributi Riduzioni delle pensioni: cronaca breve delle fonti normative	A cura della Redazione A. Dentato
Marzo	La numerosa e attiva partecipazione al Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager testimonia lo stato di mobilitazione Noi pensionati non ci arrendiamo! La perequazione delle pensioni: "C'era una volta..."	M. Schianchi A. Dentato
Maggio	Effetto trascinamento: la continua erosione delle pensioni	A. Dentato
Luglio/Agosto	Riforma delle Pensioni: la perequazione dimenticata A difesa delle pensioni: i ricorsi, la politica	M. Schianchi A. Dentato
Settembre	Perequazione: due pesi e due misure Per chi suona la campana?	M. Schianchi M. Carugi
Novembre	Quando inflazione e politiche pensionistiche si scontrano	A. Dentato
Dicembre	Continua l'attacco alla classe media dei pensionati	M. Schianchi
VITA ASSOCIATIVA		
Marzo	Competenze nella Solidarietà Ad Angelo Sozzani Vuoi entrare nell'Albo degli Executive Tutor ALDAI?	M. Donati, M. Vaiani M. Garassino insieme al Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager A cura del team degli Executive Tutor ALDAI
Aprile	Iniziativa del rinnovato Gruppo Minerva ALDAI	S. Cattaneo
Maggio	Premiazione 2ª Borsa di Studio dott. Ennio Peccatori	L. Napoli, R. Signoretta
Giugno	Primavera a ritmo di jazz	G. Ceradelli
Settembre	Ciao Barbara In memoria di Elserino Piol Nasce il Gruppo Volontari per il Sociale	G. Colombi F. Del Vecchio F. Dindo
Novembre	In ricordo di Marco	Gruppo Giovani, Francesco Vallone
OPINIONI		
Marzo	Elogio del buon senso	G. Colombi
Ottobre	Il sonno della ragione genera mostri	G. Colombi

Novembre	Sogni di equità e lungimiranza	<i>F. Del Vecchio</i>
Dicembre	Come ti aumento le tasse fingendo di ridurle	<i>M. Carugi</i>
DI+		
Gennaio/Febbraio	Una montagna di bianche emozioni	<i>in Lombardia</i>
Marzo	Dal Piermarini a LaScala.TV	<i>P. Besana</i>
Aprile	Metti in pausa la routine	<i>A cura del FAI</i>
Maggio	L'antica roccaforte di Liutprando fa da vedetta tra Lodigiano e Pavese	
Giugno	Brescia e Bergamo unite per il loro anno di cultura	<i>in Lombardia</i>
Luglio/Agosto	Un'estate di eventi	<i>B. Gallucci</i>
Settembre	Il Vittoriale degli Italiani nell'anniversario dei 160 anni di Gabriele d'Annunzio	
Ottobre	Villa Monastero	<i>A cura della Provincia di Lecco</i>
Novembre	Labirinto della Masone	<i>Ufficio Eventi Labirinto della Masone</i>
Dicembre	Uno slalom tra i rifugi gourmet più glam	<i>Trentino Marketing</i>

CULTURA & TEMPO LIBERO

Gennaio/Febbraio	Alla scoperta della Turchia	<i>V. Sacchetti</i>
	Il Premio Nobel all'Economia (anno 2022) assegnato a esperti di "crisi bancarie"	<i>P.A. Ceruzzi</i>
	Il romanzo storico	<i>D. Savini</i>
Marzo	Artemisia, "La mia compagna di tre secoli fa"	<i>D. Savini</i>
	Il concetto di Pace nel tempo, imparando dalla Storia	<i>M. Garassino, G. Medi</i>
	Come vento cucito alla terra	<i>M. Garassino</i>
	Progettare un buon futuro con l'educazione finanziaria	<i>A. Grillo</i>
Aprile	Riflessioni su pace ed economia	<i>P.A. Ceruzzi</i>
	Come Scienza e Tecnologia possono contribuire a una vera Pace?	<i>F. De Filippi, P. Zanella</i>
	Lui è tornato, di Timur Vermes	<i>N. Bruttomesso</i>
Maggio	Che cosa è il design?	<i>L. Merlini</i>
Giugno	Viaggi d'autunno	<i>V. Sacchetti</i>
Luglio/Agosto	Economia in famiglia: un sostegno alla gestione delle risorse	<i>F. Pansa Cedronio</i>
	L'arte di conciliare la cultura con le infrastrutture digitali	<i>Intervista di Silvana Menapace</i>
	I viaggi d'autunno... vicino a casa	<i>V. Sacchetti</i>
	I Miserabili di Victor Hugo	<i>P. A. Ceruzzi</i>
Settembre	Le Variazioni Goldberg di Thomas Bernhard	<i>A. Cantoni</i>
	"Perché dicono che la Terra è piatta"	<i>F. DeFilippi</i>
	Longevità fatale, il fascino del thriller	<i>A. De Pascalis</i>
	La figlia del capitano di A.S. Puškin	<i>M. F. Zanella, J. Tilman</i>
Ottobre	I fattori che possono determinare una crescita economica del Paese	<i>P. A. Ceruzzi</i>
	Il design italiano nel dopoguerra	<i>L. Merlini</i>
	L'imperativo aziendale della pace	<i>F. Boccia</i>
	La salute in Europa	<i>R. Tasserini</i>
Novembre	Il Progetto SETI	<i>D. Pezzella</i>
	Giorgio Morandi: conoscere per dipingere	<i>A. Cantoni</i>
Dicembre	Muri che dividono e muri che uniscono	<i>D. Savini</i>
	Incontro "El Siglo de Oro" della pittura spagnola	
	Le prospettive di trasformazione sostenibile in Europa: sfide e opportunità	<i>A. Stella</i>
	Pillole di Jazz - Nuovo ciclo di incontri 2024	<i>G. Ceradelli</i>
	Oltre i confini del Sistema Solare: gli esopianeti e la ricerca della vita	<i>D. Pezzella</i>
	Il sole d'inverno	<i>V. Sacchetti</i>

I LIBRI DEL MESE

Gennaio/Febbraio	La sfida inevitabile. La sostenibilità e il futuro dell'impresa	<i>recensione di C. Tiraboschi</i>
Giugno	She leads	<i>recensione di M. Garassino</i>
Settembre	Crescita economica e meritocrazia	<i>recensione di F. Del Vecchio</i>
	Filosofia per l'impresa	<i>recensione a cura della Redazione</i>
Ottobre	Insoliti percorsi d'arte	<i>recensione di M. Garassino</i>
	Il rapporto di lavoro dei dirigenti	<i>recensione a cura della Redazione</i>

SPECIALI o SUPPLEMENTI

Gennaio/Febbraio	Inserto Assidai Welfare 24	
Marzo	Inserto Assidai Welfare 24	
Aprile	Relazioni delle Commissioni, dei Gruppi e attività della struttura	
	Inserto Assidai Welfare 24	
Maggio	Relazione del Consiglio Direttivo, Bilanci ALDAI e ARUM	
	Inserto Assidai Welfare 24	
Giugno	Inserto Assidai Welfare 24	
Luglio/Agosto	Inserto Assidai Welfare 24	
Settembre	Inserto Assidai Welfare 24	
Ottobre	Inserto Assidai Welfare 24	
Novembre	Inserto Assidai Welfare 24	

DIRIGENTI INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE

Manuela Biti

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

Michela Bitetti, Manuela Biti, Michele Carugi,
Sara Cattaneo, Pasquale Ceruzzi, Giuseppe Colombi,
Franco Del Vecchio, Paolo Ferrario, Silvana Menapace,
Fabio Pansa Cedronio, Mino Schianchi,
Chiara Tiraboschi, Francesco Vallone

SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano
Partita IVA 03284810151

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsl@legalmail.it

Iscritta al Registro Nazionale della Stampa
con il numero 5447, vol. 55, pag. 369,
del 20.11.1996.

Società soggetta alla direzione
e coordinamento dell'ALDAI
(Associazione Lombarda Dirigenti
Aziende Industriali).

Poste Italiane SpA
Spedizione in abbonamento postale
Decreto Legge 24/12/2003 n. 353
(convertito in Legge 27/2/2004 n. 46)
Art.1, comma 1. Pubbl. inf. 45% DCB/Milano
euro 1,03.
Autorizzazione del Tribunale di Milano,
20 novembre 1948, numero 891.

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano
www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm
Mezza pagina orizzontale 195x130 mm
Allegato - formato da definire
Insero Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Manuela Biti, Michele Carugi, Franco Del Vecchio,
Stefano Cuzzilla, Gherardo Zei, Alessandra De Gaetano,
Simona De Quattro, Giuseppe Colombi,
Ufficio Stampa Fondirigenti, Pasquale A. Ceruzzi,
Alfredo Avanzi, Ufficio Comunicazione Fasi,
Antonio Dentato, in Lombardia, Chiara Tiraboschi,
Raffaele Bonaiuti, Dino Pezzella, Noemi Di Gioia,
Gianni Di Quattro

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4-5, 6-7, 13, 14-15, 16-17, 20-21, 24,
28-29, 30-31 di sfondo, 38, 40-41, 52 in basso
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 27 DICEMBRE 2023**



Ai sensi del Reg. Ue n. 2016/679 e il D.Lgs. n. 196
del 30/06/2003 "Codice in materia di protezione
dei dati personali", ARUM Srl (l'Editore) garantisce
la massima riservatezza dei dati in possesso,
che sono utilizzati al solo scopo di inviare la rivista
"DIRIGENTI INDUSTRIA", nonché la possibilità
di richiederne gratuitamente la rettifica,
la limitazione o la cancellazione scrivendo
direttamente all'Editore.

Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22
del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a
arumsl@legalmail.it indicando un recapito presso
cui essere contattati.

Il dettaglio delle modalità di trattamento dei dati
personali degli abbonati è descritto sul sito internet
della rivista, alla pagina:

<https://dirigentiindustria.it/legal/privacy-notice.html>

Dichiarazione di tiratura resa al Garante
per l'editoria, ai sensi del comma 28
della Legge 23 dicembre 96 n. 650:
n. 18.000 copie.

Costo abbonamento 10 numeri: euro 15,00.

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



TERME PREISTORICHE
RESORT & SPA



**UN NUOVO
MODO
DI VIVERE
LE TERME
100% GREEN**



>> OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI

Settimana con cure a partire da € 670,00 per persona in camera doppia Elegance rinnovata

Chiamaci per info allo 049.793477

Terme Preistoriche Resort & Spa
Via Castello, 5 - 35036
Montegrotto Terme (Padova) Italia

Resort +39 049.793477
Info piscine +39 049.8914735
www.termepreistoriche.it



**PREISTORICHE
GREEN LODGE**

FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

Scegli uno studio odontoiatrico con tecnologie all'avanguardia.
Con il finanziamento **Davvero Zero** avrai la possibilità di agevolazioni economiche e finanziamenti a tasso zero senza interessi fino a 60 mesi.

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Cesare Paris
Sede principale
Via Sabotino, 8C 21049 - Tradate (VA)
Tel. 0331.811217

Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito www.cesareparis.it





Il fondo interprofessionale più grande d'Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti.

Fondirigenti finanzia la formazione del management delle imprese italiane.

Ciascuna azienda può utilizzare, liberamente e in qualsiasi momento dell'anno, la quota delle risorse Inps dello 0,30% per finanziare la formazione dei propri manager, con strumenti flessibili, rapidi e innovativi: il Conto Formazione supporta,

infatti, l'aggiornamento delle competenze dei dirigenti per rispondere, in modo rapido e puntuale, alle esigenze competitive e di sviluppo dell'impresa: gli Avvisi, favoriscono la crescita della managerialità su tematiche chiave per la competitività, individuate con una costante attività di ricerca, per mettere le competenze digitali,

sostenibili, e smart, al centro della crescita.

Aderire a Fondirigenti è semplice. Basta selezionare sul flusso Uniemens il codice FDIR e il numero di dirigenti interessati.

**Fondirigenti:
innovatori per formazione.**

www.fondirigenti.it