

NUMERO 5 - GIUGNO 2024 - ANNO LXXVII

DIRIGENTI

INDUSTRIA



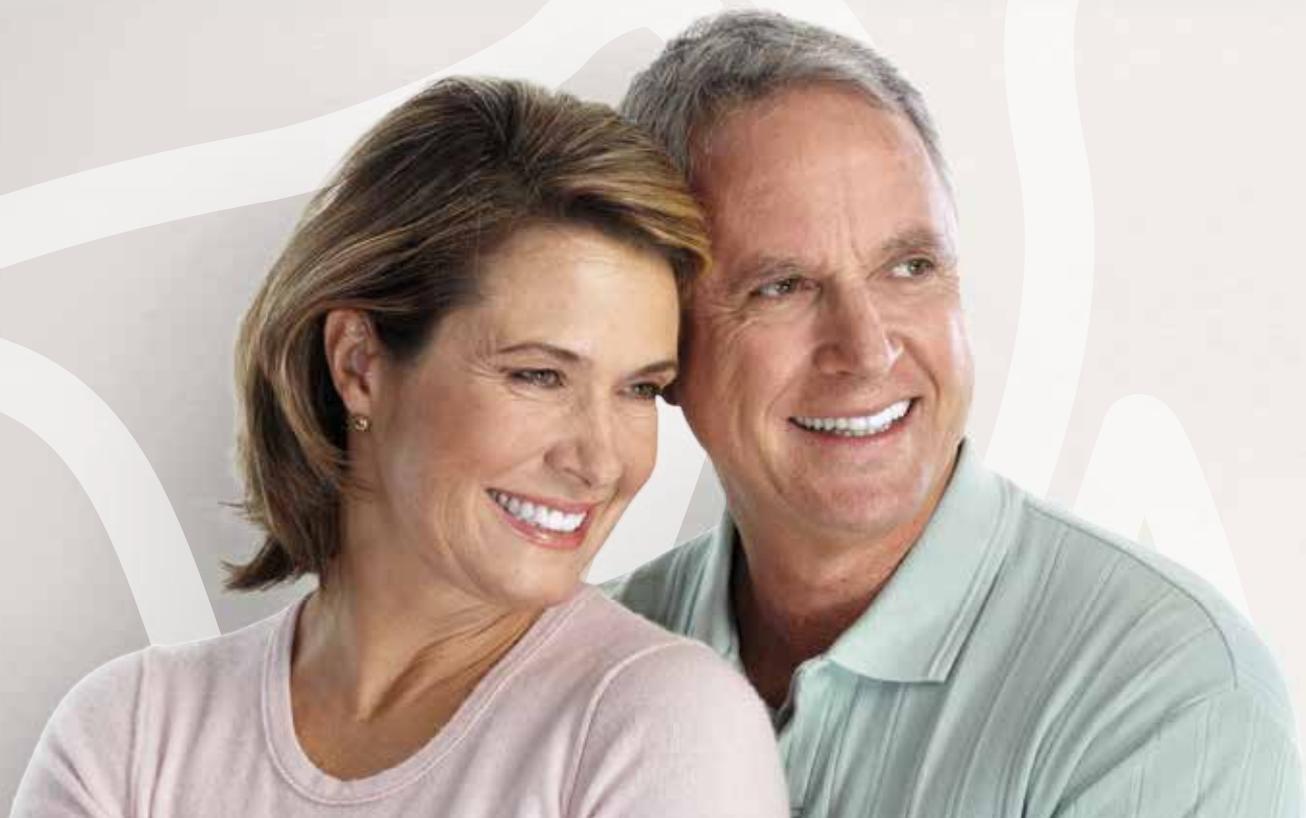
ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Il welfare
fra i temi
dell'Europa**

Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 24/12/2003 n. 353 (convertito in Legge 27/2/2004 n. 46) Art. 1, comma 1, paragrafo 1, inf. 45% DCB/Milano - euro 1,03 (abbonamento annuo euro 15,00).

Prevenzione dentale over 60



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

Per noi di Odontobi professionalità significa mettere a tua disposizione le competenze del nostro staff qualificato; significa essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie disponibili; significa fare attenzione alla qualità dei materiali impiegati e soprattutto fornire un servizio completamente personalizzato.

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASI Nord Italia 

I NOSTRI SERVIZI

IMPLANTOLOGIA
IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D
IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA
SEDAZIONE COSCIENTE
TAC DENTALE CONE BEAM 3D
FACCETTE ESTETICHE
ORTODONZIA INVISIBILE
IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE
PROTESI FISSE E MOBILI

ODONTOBI S.r.l.
Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it



La priorità si chiama Welfare

Il rapporto annuale dell'Osservatorio Welfare di Endered Italia sottolinea come sia sempre più positiva e soddisfacente la relazione tra gli italiani e il welfare aziendale. Il documento, riferito all'anno che ci siamo lasciati alle spalle, fa emergere un ecosistema virtuoso in cui le aziende giocano, ormai, una funzione centrale, con oltre 8 su 10 convinte che il welfare aziendale sia un investimento utile e possa dare un contributo concreto anche in termini di raggiungimento degli obiettivi di business.

Tra le sue pagine viene evidenziato sempre di più come sia inoltre diventato anche un *jolly* contro il cosiddetto effetto burnout professionale, vale a dire uno strumento per aumentare il coinvolgimento e la soddisfazione sul posto di lavoro. In questo contesto continuamente in evoluzione, dunque, il welfare aziendale sembra ottenere una maggiore e più diffusa consapevolezza rispetto al suo ruolo. Soprattutto nell'ultimo anno, si è rivelato un valido strumento per contrastare un periodo di crisi economica.

Se caliamo questo discorso all'interno della nostra realtà e del momento specifico che stiamo vivendo, legato a una fase di lavoro assiduo per il prossimo rinnovo del CCNL, non possiamo non fare riferimento alle parole spese su questa stessa rivista da parte di Gherardo Zei, in un articolo pubblicato a inizio 2024. Il Presidente di Federmanager Roma e Capo della Delegazione Trattante, in un pezzo che riassume i punti strategici del documento presentato in Consiglio Nazionale per l'avvio della fase di trattativa, fa riferimento alla necessità di 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.

Il tema del welfare è sempre stato centrale nelle attività dell'Associazione: dall'implementazione dei servizi e dalle occasioni di approfondimento su tematiche di natura previdenziale – pensiamo ad esempio all'incontro in collaborazione con Federmanager e a seguire con Previdai sui temi della previdenza complementare – a quelle con FASI per le novità del Fondo in tema di assistenza sanitaria integrativa. La Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria di ALDAI-Federmanager si riunisce periodicamente per portare avanti in modo sistematico e puntuale temi e dibattiti di interesse per la categoria, inoltre, i webinar a cadenza mensile del Progetto Prevenzione – in collaborazione con le principali realtà ospedaliere del territorio – rappresentano un appuntamento di levatura che richiama la partecipazione di molti nostri iscritti. Parte del focus di questo numero, non a caso, è a cura del Presidente della Commissione e si incentra sulla necessità di condivisione e di non sovrapposizione tra sanità pubblica e privata.

La previdenza riveste un ruolo centrale nell'economia nazionale e nella politica di redistribuzione dei redditi. Anche il tema delle pensioni, più volte trattato grazie all'azione unanime di CIDA per la salvaguardia del ceto medio, rientra in un discorso più ampio che, sempre in questo contesto e in questo numero, abbiamo voluto riprendere per sottolineare anche come, tra le priorità del Paese e dell'Europa stessa, ci debba essere l'aumento del potere d'acquisto delle retribuzioni, da cui deriva il rilancio dell'occupazione, soprattutto per le donne e i giovani. Un focus sicuramente molto centrato quello di questo numero che, ancora una volta, sono sicura non deluderà i nostri lettori, consapevole del fatto che ALDAI-Federmanager continua a lavorare assiduamente all'interno del Sistema per garantire le migliori azioni di rappresentanza e tutela della categoria manageriale del territorio. ■

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: Manuela Biti

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

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

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.ssa Maria Isabel Pareja Carrillo - Odontoiatra**

Sommario

NUMERO 5 - GIUGNO 2024 - ANNO LXXVII

FOCUS - Welfare in Europa

EDITORIALE

- 1 La priorità si chiama Welfare
Manuela Biti

FOCUS

- 4 Siamo europei
Teresa Lavanga
- 6 Riflessioni sulla realtà
e sulle prospettive
per la convergenza europea
a cura di CIDA
- 14 Sanità pubblica e integrativa,
il Governo annuncia un riordino
Roberta Lovotti

INNOVAZIONE

- 20 Leadership & Artificial Intelligence
Valter Quercioli
- 24 Direttiva NIS 2: cos'è e come prepararsi
al suo recepimento
Paola Perrone, Lorenzo Russo,
Francesco Binaschi, Fabio Battelli

LOMBARDIA

- 26 Il ritorno degli investimenti del PNRR
in Lombardia
a cura della Redazione

FORMAZIONE

- 34 Fondirigenti: 10 milioni
per le competenze digitali
Ufficio Stampa Fondirigenti

ENERGIA ED ECOLOGIA

- 36 Excursus mondiale e focus italiano
sui collegamenti ferroviari passeggeri
Gennaro Bernardo

NOTIZIE CIDA

- 39 CIDA a Palazzo Chigi
- 40 Prospettive europee
di sviluppo sostenibile
a cura di CIDA

PREVIDENZA

- 44 Politiche sociali e riforme
pensionistiche nel futuro dell'Europa
Antonio Dentato



In copertina:

Il nuovo Parlamento Europeo dovrà concentrarsi su politiche e iniziative che abbiano al centro programmi di sviluppo sostenibile in grado di garantire il welfare dei cittadini.

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 48 Servizio Tutoring: le motivazioni
di una scelta!
Giorgio Arnera

DI+

- 52 L'Oasi di Sant'Alessio

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 56 I libri del mese
- Manuale vissuto per un knowledge worker
recensione a cura della Redazione
 - PNRR - La grande abbuffata
recensione a cura della Redazione



DIRIGENTI
INDUSTRIA

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



- Un ceto medio sempre più vulnerabile: tra declassamento e blocco della mobilità – a cura di CIDA
- Sintesi del documento *Il valore del ceto medio per l'economia e la società* Censis/CIDA
- Missione compiuta – *Stefano Cuzzilla*
- L'esperienza aiuta – *Mario Cardoni*
- D20 Leader, al via le selezioni per la quinta edizione del progetto – a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
- Economia italiana in crescita, ma velocità diverse: bene i servizi, turismo record, male l'industria – *Centro Studi Confindustria*
- Domanda e ordini trainano le aspettative di produzione delle grandi imprese industriali – *Centro Studi Confindustria*

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

ESTATE 2024 - CHIUSURA UFFICI

Gli uffici ALDAI-Federmanager rimarranno chiusi da lunedì 5 a venerdì 23 agosto e tutti i venerdì pomeriggio dal 21 giugno al 27 settembre 2024



Siamo europei

Le elezioni europee sono l'occasione per partecipare attivamente alle prospettive di sviluppo economico e sociale dell'Europa

Apro queste riflessioni condividendo il pensiero della Presidente del Parlamento Europeo **Roberta Metsola**: *"In vista delle elezioni europee dobbiamo essere onesti sui nostri fallimenti e sui nostri successi, imparare da essi. L'Unione non è perfetta, ma di certo possiamo ancora migliorarla. Per questo, ovviamente, abbiamo bisogno del contributo dei cittadini. La loro*

voce conta. L'Europa sarà sempre un cantiere aperto. Ci saranno sempre nuove sfide, decisioni difficili da prendere e questioni da affrontare. È proprio questa la forza del progetto europeo. L'idea è che l'Europa, e il suo futuro, siano un lavoro di squadra continuo, con infinite opportunità per tutti. Per migliorarla e renderla un po' più sicura e un po' più equa, per avvicinarla di più a come dovrebbe essere".

Questa riflessione afferma in sostanza che il modello europeo di sviluppo e di welfare è oggi dinanzi a sfide assai ardue per effetto delle profonde trasformazioni verificatesi su scala mondiale negli ultimi anni e che inevitabilmente si verificheranno in modo sempre più ravvicinato nei prossimi. Le ripercussioni derivanti dalla pandemia, dalla crisi energetica e di approvvigionamento, dalle guerre in Ucrai-



La nuova sfida è quella di tradurre la crescita qualitativa, basata sulla conoscenza e sul benessere, in valore economico stabile

na, in Medio Oriente e dalle tensioni nel Mar Rosso, richiedono a tutti i soggetti, a tutte le istituzioni e al rinnovato Parlamento Europeo una profonda capacità di ripensare sé stessi e il proprio ruolo in vista della nuova prospettiva della società della conoscenza.

La parola "crescita" dovrà assumere per l'Europa una connotazione mai utilizzata in passato. La crescita quantitativa è stata sempre alimentata dalla crescita demografica e dai consumi delle generazioni che uscivano dalla povertà materiale. La nuova sfida è quella di tradurre la crescita qualitativa, basata sulla conoscenza e sul benessere, in valore economico stabile. Dovrà essere una crescita sostenibile, che limiti le emissioni in atmosfera e l'utilizzo delle risorse naturali non rinnovabili, e fondi la società su principi di condivisione e solidarietà, perché non vi è mai effettiva crescita quando sono in pochi a beneficiarne.

In quest'ottica, la dirigenza e le alte

professionalità CIDA auspicano che l'Italia partecipi da protagonista, insieme all'Europa, alle sfide imposte dalle profonde trasformazioni politiche, sociali e culturali: la concorrenza crescente dei Paesi emergenti, la riorganizzazione dei processi produttivi su base globale, il ripensamento del modello di crescita, la rapidità dell'innovazione, la frammentazione dei percorsi lavorativi, la razionalizzazione del welfare. Vogliamo che l'Italia competa con le grandi economie europee e mondiali e, perché questo accada, bisogna superare gli ostacoli storicamente posti dalla frammentazione del tessuto economico e produttivo, dallo scarso livello di internazionalizzazione, dalla sovrapposizione della figura dell'imprenditore a quella del manager.

Siamo convinti che occorra assolutamente favorire una politica di integrazione nell'Unione Europea. L'unità politica dell'Europa garantisce la pace fra i popoli, favorisce una crescita in diversi settori (economico, culturale, politico, sociale,

scientifico, diplomatico, militare) e pone l'Unione come potenza di bilanciamento nell'assetto mondiale. Questa scelta affonda le proprie radici nella consapevolezza che alle sfide del processo di globalizzazione e alla forza delle nuove potenze emergenti (come Cina, India, Brasile) si potrà rispondere solo attraverso il rafforzamento delle istituzioni comuni, pena la condanna, per tutti i Paesi europei, a una progressiva e logorante irrilevanza sulla scena mondiale.

Non possiamo limitarci all'unione monetaria dell'Europa e dobbiamo guardare oltre per realizzare iniziative tese alla creazione di politiche comuni sotto il profilo fiscale, bancario, della politica estera e della politica di difesa. Senza di esse non si può parlare di Unione Europea. Riteniamo necessaria una maggiore informazione a tutti i livelli sull'attività svolta a Bruxelles. Il dialogo sociale europeo va reso costante, allargandolo a tutte le realtà dell'economia e del lavoro.

L'auspicio per il nuovo Parlamento Europeo è quello di interpretare il risultato elettorale unendo le forze per convergere verso il rispetto dei diritti e il riconoscimento dei meriti atti a favorire l'integrazione e in grado di assicurare equità e pari opportunità a tutti i cittadini d'Europa. ■

Riflessioni sulla realtà e sulle prospettive per la convergenza europea

a cura di CIDA



**ELEZIONI
EUROPEE** 9 giugno
2024

Il rinnovo del Parlamento Europeo stimola riflessioni sulle prospettive del welfare europeo, non solo per il ceto medio

L'Unione Europea è alla base della pace e della stabilità economica, ma il contesto internazionale impone di guardare oltre per realizzare iniziative tese alla creazione di politiche comuni anche sotto il profilo fiscale, del welfare sanitario e previdenziale, della politica estera e della politica di difesa.

Il nuovo Parlamento Europeo dovrà battersi per politiche che pongano al centro gli interessi dei cittadini, in coerenza con il "Pilastro Sociale" (*Social Pillar*). L'UE dovrà revisionare il quadro finanziario pluriennale 2021-2027 per farlo diventare non solo un modello di politica macroeconomica e fiscale, ma anche per sviluppare politiche di welfare in grado di assicurare equità e convergenza delle politiche sociali europee, per assicurare certezza dei diritti per il ceto medio e per tutti i corpi sociali, con l'obiettivo di favorire lo sviluppo sostenibile.

Welfare

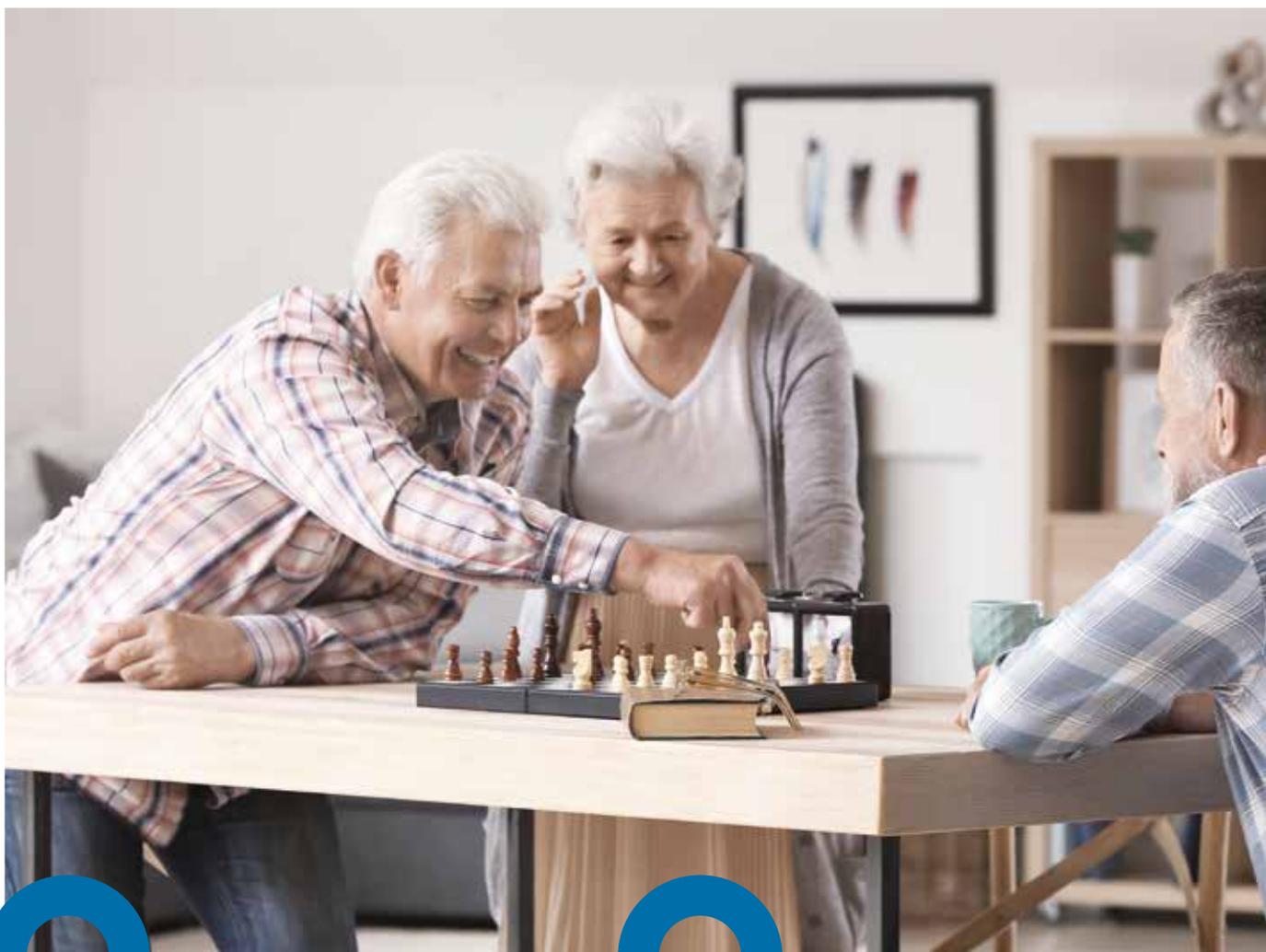
Nel 2021 il “Gruppo di alto livello sul futuro della protezione sociale e dello stato sociale nell’UE”, voluto dalla Commissione Europea, ha redatto un rapporto che analizza tre aspetti fondamentali: gli impatti che le principali tendenze sociali ed economiche (invecchiamento della popolazione, nuove forme di lavoro, transizioni digitale e verde)

avranno sulla protezione sociale; i percorsi da attuare per garantire sistemi di welfare adattivi; il finanziamento equo e sostenibile della protezione sociale.

Fra i vari dati, il rapporto prevede entro il 2050, un aumento del numero delle persone con più di 75 anni da 43,8 milioni a 75,4 milioni,

con una conseguente crescita della domanda di prestazioni pensionistiche, di assistenza sanitaria e di cure a lungo termine.

Per quanto riguarda il mondo del lavoro, il rapporto evidenzia un aumento della percentuale dei lavoratori impiegati in forme occupazionali non standard (temporaneo, part time, o lavoro autonomo) che



43,8 MILIONI

gli anziani con più di 75 anni
in Europa

75,4 MILIONI

gli anziani con più di 75 anni
in Europa nel 2050

possono limitare il loro accesso alla protezione sociale, e un 9% di lavoratori a rischio povertà.

Date queste premesse si comprende come la priorità in Europa dovrà essere il rilancio dell'occupazione, con particolare attenzione a donne e giovani. La sicurezza sociale è un diritto primario, il cui

Lavoratori a rischio povertà in Europa



finanziamento deve essere condiviso e ripartito equamente. In tale contesto, il ruolo dei sistemi pensionistici pubblici resta fondamentale e non deve subire revisioni al ribasso. Il nuovo Parlamento Europeo dovrà essere pronto a difendere gli interessi della popolazione e a costruire un progetto incentrato sul progresso sociale, per riscoprire un'Europa più vicina ai suoi cittadini.

Il *welfare state* italiano è nato per assicurare protezione uniforme e supporto in caso di difficoltà, e si basa sulla solidarietà di coloro che possono contribuire finanziariamente attraverso tasse e contributi al fine di assistere quelli che non possono provvedere a sé stessi. Da questa premessa scaturiscono il Servizio Sanitario Nazionale, le

pensioni, i congedi parentali, gli assegni familiari e assistenziali, i sussidi di disoccupazione e di povertà.

Dagli anni '90 però, questo sistema è entrato in crisi per ragioni economiche, politiche, sociali e demografiche. Risulta quindi necessario intervenire con profonde revisioni, fino a immaginare un nuovo patto sociale che ridisegni i bisogni e predisponga dei servizi più vicini agli interessi delle persone.

Quindi, all'imprescindibile dimensione pubblica, che tuttavia richiede forti razionalizzazioni, si affianca necessariamente quella privata. In questo ambito, è importante la funzione dei contratti nazionali, che stanno incentivando il welfare complementare. Lo Stato, quindi, ha il dovere di riconoscerne la

La sicurezza sociale è un diritto primario, il cui finanziamento deve essere condiviso e ripartito equamente

grande utilità sociale, adottando norme di sostegno e integrandolo con i propri servizi.

Nel 2023 le posizioni in essere presso fondi pensioni negoziali, fondi pensione aperti, PIP (Piani Individuali Pensionistici) e fondi pensione preesistenti sono aumentate del 4%, raggiungendo i 10,7 milioni. I fondi negoziali hanno registrato 211 mila nuove posizioni, con un incremento del 5,5% rispetto alla fine del 2022. Tuttavia, tutti questi iscritti rappresentano ancora una minoranza.

Uno degli impedimenti maggiori a un effettivo decollo del secondo pilastro è costituito dal limite fiscale alla deducibilità dei contributi, rimasto invariato dal 2005, che impedisce un aumento significativo dei versamenti. Questa situazione potrebbe diventare particolarmente critica per le generazioni più giovani, soprattutto considerando l'introduzione, nel 1996, di un tetto per i contributivi puri, che potrebbe portare a un ulteriore calo del

tasso di sostituzione, fino al 40%. Infine, va sottolineato il ruolo strategico che i fondi pensione possono svolgere nel sostenere l'economia reale come investitori a lungo termine, un ruolo non adeguatamente incentivato.

Sarebbe difatti opportuno, oltre a un aumento del limite di deducibilità fiscale dei contributi, consentire ai datori di lavoro e ai lavoratori di versare contributi eccedenti il massimale INPS (119.650 euro annui) al secondo pilastro previdenziale per i "contributivi puri", aumentando il limite di deducibilità fiscale dei contributi o stabilendo una specifica agevolazione fiscale separata.

Discorso simile può essere affrontato anche per quanto concerne la sanità integrativa, nella quale sia i lavoratori che i datori di lavoro, versano una parte del trattamento salariale e del costo del lavoro. Essa è tesa a favorire il benessere aziendale, ma tale funzione si è estesa assumendo un ruolo sociale rispetto all'interesse generale

È fondamentale, dunque, incoraggiare il welfare solidaristico con risorse private, espressione concreta di sussidiarietà, al fine, da un lato, di affrontare l'ormai avversa curva demografica e, dall'altro, di alleggerire di molto la spesa sanitaria totale, in quanto chi si rivolge ai Fondi sanitari non grava sul SSN





che in quello assistenziale; soprattutto all'interno di quella sanità pubblica i cui costi sociali garantiscono l'accesso alle cure per quelle famiglie in povertà sanitaria, circa 6 milioni, che si curano con grandi difficoltà o addirittura non si curano vanificando i principi fondamentali contenuti nell'art. 32 della Costituzione.

Infine, sarà fondamentale raccordare i finanziamenti del PNRR con i fondi per il Servizio Sanitario Nazionale al fine di potenziare le risorse e riequilibrare i finanziamenti per la prevenzione primaria, secondaria e terziaria. È inoltre auspicabile elaborare Piani di prevenzione specifici relativi agli ambienti di lavoro e alle malattie diffuse.

Nel rispetto dell'equità sarebbe legittimo e logico estendere la decontribuzione e la defiscalizzazione collegate a premi di produzione o ad altre forme di riconoscimento della produttività e del merito affinché vengano applicate alla generalità dei lavoratori, compresi quindi i dirigenti. È evidente, infatti, che con gli attuali paletti e con i limitati plafond, gli incentivi non potranno favorire un sistema di relazioni industriali moderno, basato da un lato sulla bilateralità e dall'altro sul riconoscimento del merito e del contributo fornito dai lavoratori per far aumentare il grado di competitività delle imprese. Il premio di risultato è il perno e il fulcro del nuovo sistema, come lo sarebbero future forme di partecipazione agli utili. Se si vuole riconoscere ai lavoratori una parte del merito nel conseguimento della performance, non si dovrebbe porre dunque alcun tetto retributivo all'applicazione degli incentivi fiscali e/o contributivi, che dovranno risultare generalizzati elevando contestualmente l'attuale limite di 80mila euro di reddito da lavoro ad almeno 120mila.

dell'effettiva tutela del diritto alla salute secondo il principio di sussidiarietà con il servizio sanitario. È fondamentale, dunque, incoraggiare il welfare solidaristico con risorse private, espressione concreta di sussidiarietà, al fine, da un lato, di affrontare l'ormai avversa curva demografica e, dall'altro, di alleggerire di molto la spesa sanitaria totale, in quanto chi si rivolge ai Fondi sanitari non grava sul SSN. In virtù di una maggiore sinergia in termini di complementarità tra sanità pubblica e privata, riconoscendo il ruolo determinante svolto dai Fondi di assistenza sanitaria integrativa nell'ottica di completare l'offerta sanitaria, è fondamentale aumentare stabilmente il limite di deducibilità fiscale pari a 3.615,20 euro dei contributi versati ai Fondi integrativi del SSN. Tale principio è

indispensabile al fine di valorizzare il più possibile il criterio di sussidiarietà, per le forme integrative di diritto privato basate sulla mutualità e sulla solidarietà tra gli associati.

Per quanto riguarda poi la sanità pubblica, l'approccio *One Health*, attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), rappresenta il nuovo modello per affrontare le sfide globali in materia di salute, ambiente e clima, e, in questo contesto, l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione svolgono un ruolo essenziale. Per questo motivo occorre rilanciare l'offerta sanitaria attraverso la prevenzione, per andare incontro ai bisogni di salute espressi e inespressi dei cittadini. Il ruolo dei professionisti della salute diventa quindi fondamentale sia nel campo della ricerca

Previdenza

Il rapporto fornito dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) all'Eu-rostat nel 2022 riporta che la quota di spesa italiana destinata alle pensioni è del 16,8%, superiore alla media europea del 12,6%. All'interno di questa spesa, però, l'ISTAT include una serie di voci che vanno al di là delle pensioni.

Tra queste vi sono: le rendite assicurative dell'INAIL; le pensioni dei fondi complementari del secondo pilastro; gli assegni per invalidità civile, cecità e sordità; le indennità di accompagnamento; le pensioni sociali e quelle di guerra a carattere indennitario; le maggiorazioni sociali; le integrazioni al minimo e altre forme di integrazione, inclusa la tredicesima mensilità destinata a supportare famiglie e anziani, erogate sulla base del reddito e simili alle pensioni di cittadinanza. Inoltre, sono inclusi tutti i prepensionamenti relativi ad Alitalia, Ferrovie dello Stato, le pensioni assistenziali per gli agricoltori, e così via.

Queste voci, che poco hanno a che fare con la previdenza, andrebbero scorporate dalla categoria "pensionini". Se così fosse, si vedrebbe che il reale costo delle pensioni italiane (Ivs) ammonta all'11,8% prima delle imposte e addirittura all'8,64% al netto dei 59 miliardi di euro derivanti dall'Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche (IRPEF).

Anche l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), nel suo rapporto annuale sulle pensioni nei Paesi industrializzati intitolato *Pensions at a Glance*, critica l'abitudine italiana di includere nella spesa per le pensioni assistenze e invalidità, nonché la tendenza a concedere pensioni anticipate per lavori pericolosi o gravosi, per un vasto numero di occupazioni, ampliando tale elenco per includere lavori usuranti.

Secondo l'OCSE, tali attività dovrebbero essere gestite al di fuori del sistema pensionistico, preferibilmente attraverso il sistema sanitario o assicurativo come l'INAIL. L'OCSE osserva che dal 2016 la categoria dei lavori gravosi è stata notevolmente ampliata, con ulteriori espansioni nel 2018. Tale processo mette in cattiva luce il Bel Paese agli occhi della comunità europea, sempre più scettica sulle capacità italiane di ridurre la spesa pubblica, visto che in apparenza l'Italia – a differenza degli altri Paesi – investe troppo sulle pensioni a scapito di famiglia, sanità e assistenza.

Da questa cattiva gestione dei dati deriva tutta una serie di politiche volte a indebolire la spesa pensionistica, che però non tiene conto del conseguente abbattimento del potere d'acquisto delle pensioni. Dal 1996 in Italia è in vigore un meccanismo che, in linea generale, prevede l'indicizzazione piena solo per le pensioni più basse e una parziale per quelle superiori. In alcuni periodi le pensioni non hanno ricevuto alcuna perequazione. La Corte costituzionale con la sentenza n. 316/2010 aveva "indirizzato un monito al legislatore poiché la sospensione a tempo indeterminato del meccanismo perequativo, o

la frequente reiterazione di misure intese a paralizzarlo, entrerebbero in collisione con gli invalicabili principi di ragionevolezza e proporzionalità" affermando che "le pensioni sia pure di maggiore consistenza, potrebbero non essere sufficientemente difese in relazione ai mutamenti del potere d'acquisto della moneta".

Le Leggi di Bilancio 2023 e 2024, nonostante questi avvertimenti, hanno previsto una parziale revisione delle percentuali di indicizzazione delle pensioni. La rivalutazione dovuta all'inflazione avverrà per intero solo per gli assegni fino a 2.101,52 euro (4 volte il minimo). Per gli importi superiori a tale cifra, viceversa, intervengono altre 5 fasce con un tasso di rivalutazione più basso, che va dall'85% al 32% (e addirittura al 22% per il 2024) via via che l'assegno aumenta.

L'applicazione della rivalutazione all'intera pensione, così come proposta, presenta evidenti profili di incostituzionalità per un duplice motivo:

- a) la rivalutazione è applicata all'intera pensione e non ai vari scaglioni, il che penalizza ulteriormente i pensionati con rendite oltre 4 volte il minimo, applicando un'incomprensibile doppia regressività: la prima prevede



che più la pensione è alta e minore è la percentuale di rivalutazione; la seconda prevede che la rivalutazione relativa al valore della rendita venga applicata all'intero importo della pensione;

- b) il secondo profilo di incostituzionalità riguarda la quota di pensione calcolata con il metodo contributivo che le Leggi di Bilancio rivalutano esattamente come la quota retributiva, senza tener conto della formula di calcolo contributiva che prevede la rivalutazione piena al PIL nominale che, oltretutto, la legge 335/1995 utilizza come coefficiente di capitalizzazione attraverso la media geometrica quinquennale del PIL.

Per dare un'idea numerica dell'enorme svalutazione delle pensioni nel decennio dal 2024 al 2033, ipotizzando un'inflazione molto prudenziale del 2% annuo, le rendite di 2.500 euro lordi perdono circa 13mila euro, quelle da 5.253 euro lordi circa 69mila euro, che diventano quasi 92mila per pensioni intorno ai 7.500 euro lordi e, come minimo, oltre 115mila per quelle da 10mila euro lordi in su, cifre che per l'effetto trascinarsi si sommano alle già pesanti perdite di potere di acquisto degli anni precedenti.

Altro problema inerente la spesa previdenziale italiana è la poca valorizzazione dei contributi versati. I sistemi previdenziali in Europa sono caratterizzati da regole flessibili con riferimento all'età di accesso alla prestazione previdenziale, in quanto si tiene conto della necessità di permettere, entro limiti definiti e con prestazioni ridotte, la possibilità di uscire anticipatamente dal mondo del lavoro per venire incontro alle crescenti complessità nella vita delle persone. Ciò, peraltro, corrisponde a un'esigenza fisiologica di ricambio generazionale che si pone nel sistema produttivo per fronteggiare l'obsolescenza professionale e, parallelamente, sviluppare l'occupazione giovanile. Il mercato del lavoro è quindi sempre più instabile e il rischio della perdita di lavoro è un'ipotesi possibile con il progredire dell'età lavorativa.

L'obiettivo principale di una revisione del sistema pensionistico dovrà essere quello di ridurre la rigidità delle regole – per accedere al pensionamento – che vengono a essere confliggenti con un mercato del lavoro che invece chiede, appunto, maggiore flessibilità senza gravare eccessivamente sulle generazioni future. Per coerenza, l'intervento cardine dovrebbe consistere nell'introduzione di forme flessibili, capaci di aderire alle diverse condizioni di vita e di lavoro, nonché

alle differenti capacità reddituali e contributive. A tal fine è necessario che qualsiasi modifica dei criteri per l'accesso al pensionamento anticipato rispetti il principio della libertà di scelta del lavoratore, abolendo la vincolante correlazione tra anni di contribuzione ed età per l'accesso al pensionamento anticipato. Contestualmente, le attuali disposizioni riguardanti il pensionamento di vecchiaia e anticipato, basate esclusivamente sul requisito contributivo e non sull'età anagrafica, dovrebbero essere mantenute senza considerare l'allungamento della vita media.

L'adattamento dell'età pensionistica alla speranza di vita, pur comportando risparmi, presenta implicazioni negative e incerte sia per i lavoratori che per le imprese riguardo all'età di pensionamento futura. Inoltre, tale pratica risulta essere unica nel panorama europeo, divergendo dalle politiche adottate negli altri Paesi dell'UE. È da notare, poi, che nel sistema contributivo italiano l'adeguamento alla speranza di vita è già incorporato nei coefficienti di trasformazione.

Un nuovo sistema di flessibilità dovrebbe applicarsi universalmente a tutti i lavoratori, eliminando le distinzioni tra dipendenti e autonomi, migliorando la trasparenza e adattando il sistema previdenziale all'evoluzione del mondo del lavoro, sempre più caratterizzato da una crescente integrazione tra lavoratori subordinati e autonomi. Ciò implica la possibilità di cumulare redditi da lavoro e pensione, in modo da evitare penalizzazioni ingiuste per chi svolge mansioni intellettuali di alto livello, promuovendo la continuità dell'attività lavorativa e scoraggiando il lavoro non dichiarato. ■



Sanità pubblica e integrativa, il

...il principio universalistico, sancito dalla Costituzione, rischia il collasso a meno dell'introduzione di meccanismi di integrazione e mutualismo tra spesa pubblica e intermediata

Lo scorso 26 marzo l'Osservatorio Nazionale Welfare e Salute (ONWS) ha organizzato un evento alla presenza di membri del Governo e dei principali sindacati e fondi di categoria, con l'obiettivo di promuovere il riordino normativo della sanità italiana.

Il Presidente dell'ONWS, Ivano Rossi, ha evidenziato che in un Paese ove tra SSN, spesa socioassistenziale, sanità integrativa e spesa privata dei cittadini si utilizzano oltre 200 miliardi l'anno, il principio universalistico, sancito dalla Costituzione, rischia il collasso a meno dell'introduzione di meccanismi di integrazione e mutualismo tra spesa pubblica e intermediata. La prima

riflessione che tutti condividono è che sanità pubblica e integrativa devono complementarsi e non sovrapporsi. I fondi sanitari integrativi sono nati (D.Lgs. 502/92) per garantire le prestazioni escluse dai LEA (Livelli Essenziali di Assistenza) ovvero tutto l'ambito della prevenzione, riabilitazione, assistenza alla non autosufficienza e odontoiatria. Da allora diversi interventi normativi hanno modificato le regole, portando la possibilità di sovrapposizione tra SSN e sanità integrativa fino all'80%. Tutto ciò ha portato lo Stato a divenire un soggetto pagatore di strutture pubbliche e private, perdendo la sua funzione di regolamentazione e controllo. I limiti delle risorse finanziarie han-



3 MILIONI

gli assistiti della
sanità integrativa
nel 2010



16,5 MILIONI

gli assistiti della
sanità integrativa
nel 2024



Roberta Lovotti

Coordinatrice Gruppo Prevenzione
e Presidente della Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria

Partecipiamo al processo evolutivo ma teniamoci stretti i principi fondanti su cui si basa il FASI

Governo annuncia un riordino

no poi portato alla scelta più semplice e miope: tagliare i costi della sanità pubblica.

Nel frattempo, la sanità integrativa si è espansa: dal 2010 a oggi gli assistiti sono passati dai 3 ai 16,5 milioni. La crescita, spiega Russo, è avvenuta in modo eterogeneo, ai fondi di categoria si sono aggiunte le casse mutue e i fondi assicurativi. Il livello di esternalizzazione del rischio e le regole di gestione dei vari fondi sono molto diversi e la carenza di norme e di trasparenza rende difficile regolamentare la sinergia dei due pilastri della sanità italiana. Anche secondo Nino Cartabellotta, Presidente della Fondazione Gimbe, un riordino normativo è inderogabile. Entrambi

concordano nel vedere un futuro della sanità integrativa con le seguenti caratteristiche:

- copertura estesa almeno ai $\frac{2}{3}$ della popolazione;
- potenziamento della funzione sinergica tra sanità pubblica e integrativa limitando le sovrapposizioni e lasciando che il SSN possa garantire le cure anche agli indigenti (art. 32 Costituzione).
- semplificazione della burocrazia per il convenzionamento delle strutture pubbliche.

L'On. Francesco Zaffini, Presidente della Commissione Sanità, Welfare e Lavoro del Senato, ha spiegato i punti cardine dell'iniziativa legislativa che intende promuovere, entro l'estate, per il riordino del settore al fine di ottenere un modello di governance più strutturato e omogeneo:

1. le tipologie di Fondi sono troppe, chi eroga prestazioni simili per funzione e modalità operative deve avere una normativa omogenea di riferimento;
2. il buon funzionamento implica trasparenza e rendicontazione, nonché la vigilanza da parte del Ministero sulle prestazioni sanitarie offerte ai beneficiari, per accrescere la reale integrazione con il SSN;
3. l'estensione della platea dei beneficiari attraverso il contrasto all'elusione contributiva, l'inclusione dei lavoratori pubblici e dei quiescenti.

Nel frattempo, gli interventi sulla **sanità pubblica** non sembrano proprio andare nella direzione giusta. Gli investimenti in sanità e l'incidenza sul PIL continuano a calare (dal 7% del 2020-2021 al 6,2 pianificato per il 2027). La propo-

...diversi interventi normativi hanno modificato le regole, portando la possibilità di sovrapposizione tra SSN e sanità integrativa fino all'80%. Tutto ciò ha portato lo Stato a divenire un soggetto pagatore di strutture pubbliche e private, perdendo la sua funzione di regolamentazione e controllo



SPESA SANITARIA IN ITALIA IN RAPPORTO AL PIL

7% nel 2020-21

6,2% pianificati
per il 2027

sta del Governo per il taglio delle liste d'attesa prevede l'introduzione dell'"appropriatezza prescrittiva", ovvero l'eliminazione di tutte le prescrizioni superflue da parte dei medici. Non è dato sapere sulla base di quali criteri una prestazione verrà definita superflua, quello che è certo è che il Ministero della Salute prevede di ottenere così una riduzione di 10 miliardi l'anno di spesa. Come già successo in passato, c'è il rischio che queste iniziative si attuino imponendo ai medici di medicina generale (MMG) dei tetti di prescrivibilità.

La proposta del Ministro Schillaci includerebbe anche l'innalzamento del tetto di spesa per l'assunzione del personale da parte delle strutture sanitarie pubbliche, oggi fermo al 98,6% del valore speso nel 2004. In alternativa, l'ospedale potrà finanziare prestazioni stra-

ordinarie dei propri specialisti pagandole come libera professione oppure acquistare prestazioni libero-professionali presso strutture private. Quale rafforzamento delle iniziative ministeriali la Regione Lombardia ha adottato ulteriori due misure per la riduzione delle liste di attesa: estendere l'orario di apertura di ambulatori specialistici e diagnostici fino alle ore 20, coprendoli con attività straordinaria da parte del personale medico e paramedico, nonché ridurre e irrigidire i tempi di durata delle

Nella sola Lombardia, ogni anno 19 milioni di prestazioni non vengono erogate a causa del cosiddetto fenomeno del "no show", il 21% delle visite va perduto con conseguente spreco di spesa pubblica e allungamento delle liste di attesa



La proposta includerebbe anche l'innalzamento del tetto di spesa per l'assunzione del personale da parte delle strutture sanitarie pubbliche, oggi fermo al 98,6% del valore speso nel 2004. In alternativa, l'ospedale potrà finanziare prestazioni straordinarie dei propri specialisti pagandole come libera professione oppure acquistare prestazioni libero-professionali presso strutture private

singole prestazioni. La manovra è stata accolta male dagli addetti ai lavori che chiedono il potenziamento dell'organico e stipendi adeguati alle medie europee e non la normalizzazione degli straordinari. Quanto all'irrigidimento e contenimento delle durate delle prestazioni, indipendentemente dalla situazione del paziente, viene considerato un attacco alla qualità del processo di cura.

In un contesto in cui far quadrare i conti – e soprattutto soddisfare i bisogni di salute dei cittadini – è così difficile, risulta incomprensibile che non venga introdotta una

normativa, da tempo invocata da tutti coloro che si occupano di sanità, che imponga di far pagare il ticket ai cittadini che non si presentano agli appuntamenti di visite ed esami. Nella sola Lombardia ogni anno 19 milioni di prestazioni non vengono erogate a causa del cosiddetto fenomeno del "no show": il 21% delle visite viene così perduto con conseguente spreco di spesa pubblica e allungamento delle liste di attesa.

Osservando lo scempio che si sta perpetrando sulla sanità pubblica risulta difficile accogliere con fiducia gli obiettivi enunciati dall'On. Zaffini. Considerando, viceversa, l'attuale situazione della sanità integrativa si nota una sempre maggior presenza sul mercato di operatori del mondo assicurativo che hanno un approccio diverso rispetto ai fondi di categoria.

La nostra categoria ha in FASI un fondo con 45 anni di esperienza che, pur con i suoi limiti, ha come unico obiettivo la tutela della salute degli associati senza selezione del rischio e garantendo mutualità e solidarietà intergenerazionale.

Diventa indispensabile per il futuro partecipare al cambiamento ma difendendo strenuamente i principi fondamentali su cui si basa il FASI. L'evoluzione della sanità integrativa deve portare a reperire più fondi per la sanità, separare il ruolo di SSN e secondo pilastro ed estendere la copertura integrativa a vantaggio della salute delle persone e non del mercato. ■



L'evoluzione dell'assistenza

Intervista al Presidente Fasi Daniele Damele



Il Fasi nel 2024 ha destinato ulteriori risorse alle prestazioni totalmente integrative del SSN. Quali i benefici e le ricadute sugli assistiti?

I contributi per la sanità integrativa versati dai dirigenti e dalle aziende al Fondo godono dei benefici derivanti dalle agevolazioni fiscali, a patto che il Fondo riservi almeno il 20% delle risorse a prestazioni extra LEA, le c.d. risorse vincolate, rendicontate e certificate annualmente dall'Anagrafe dei Fondi Sanitari ai sensi del Decreto Turco-Sacconi. Godono dell'agevolazione fiscale i contributi versati a favore dei dirigenti in servizio iscritti al Fondo, nel rispetto di quanto disciplinato dall'art.51, comma 2 lettera a) del TUIR che specificatamente stabilisce la non partecipazione alla formazione del reddito di lavoro dipendente dei contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale. Il Fasi si posiziona al di sopra della soglia minima del 20% e annualmente rendiconta il 28% di risorse vincolate, tra cui l'odontoiatria e l'assistenza in caso di non autosufficienza.

Il Fondo ha inoltre equiparato in ambito odontoiatrico le tariffe di rimborso tra la forma diretta e l'indiretta. Quali sono gli ulteriori benefici per gli assistiti oltre a quelli fiscali già descritti?

Le cure odontoiatriche sono totalmente integrative del Servizio Sanitario Nazionale. Per tale motivo il Fasi ha sempre "canalizzato" molte risorse in quest'ambito. L'equiparazione dei rimborsi odontoiatrici tra forma diretta e indiretta, ortodonzia pediatrica inclusa, va ulteriormente in quella direzione offrendo agli assistiti maggiore accessibilità alle cure odontoiatriche. Questa decisione mira a garantire che tutti gli assistiti, indipendentemente dalla modalità di accesso alle prestazioni odontoiatriche, possano fare affidamento su pari tariffe di rimborso su tutto il territorio nazionale, soprattutto nelle aree a minore intensità abitativa, dove risultano più carenti le strutture in convenzione diretta.

L'ampliamento delle tutele offerte dal Fasi nel 2024 è stato guidato dall'intento di andare incontro alle mutate esigenze degli assistiti in un contesto caratterizzato da molteplici sfide quali ad esempio l'invecchiamento demografico e la perdita di potere di acquisto delle famiglie. Per questi motivi sono state introdotte delle novità che hanno interessato specifici ambiti di cura: fisioterapia, chirurgia, odontoiatria, non autosufficienza. Tali novità sono state inserite nel nostro Nomenclatore-Tariffario, strumento cardine di offerta della tutela sanitaria che il Fondo revisiona annualmente per assicurare un'offerta in linea con le linee guida più recenti e le innovazioni scientifiche nel campo delle cure e delle terapie.

sanitaria integrativa

E anche per le tutele a sostegno della non autosufficienza il Fasi garantisce un contributo economico con importanti ricadute tangibili sulla quotidianità degli assistiti.

Il sostegno alla non autosufficienza rappresenta uno degli impegni principali assunti dal Fasi. Per far fronte a questa sfida, innanzitutto il Fondo ha istituito nel 2020 una gestione separata dedicata alla non autosufficienza, che si occupa di monitorare le risorse spese e i fabbisogni futuri sulla base di tecniche attuariali. Il nostro Paese è sempre più “silver” e non possiamo trascurare la necessità di sostenere la nostra popolazione più anziana e in generale le categorie più fragili. Per il 2024 abbiamo introdotto due importanti novità:

- l'estensione dell'indennizzo per l'assistenza domiciliare professionale è ora disponibile per tutti gli assistiti senza limiti di età, sia in situazioni di non autosufficienza temporanea che permanente. Questo indennizzo, di 800 € al mese, è erogato per un massimo di 9 mesi e rinnovabile annualmente.
- inoltre, i dirigenti in servizio e i proscrittori volontari, insieme ai loro familiari tra i 18 e i 65 anni in uno stato di non autosufficienza permanente, possono accedere a una rendita temporanea di € 15.000 per un massimo di 5 anni. Queste misure, in vigore dal 1° gennaio 2024, offrono un sostegno combinato fino a € 22.200 per gli aventi diritto.

È per me molto importante far comprendere alla nostra popolazione assistita, l'importanza e la portata delle tutele che il Fasi sta mettendo in campo per le persone che ne hanno bisogno in un momento così delicato della propria vita.

Avete fatto importanti progressi nella digitalizzazione dei servizi: quali sono i vantaggi per gli assistiti e in generale per il sistema?

La digitalizzazione dei servizi rappresenta un processo chiave per il Fasi, poiché mira a migliorare l'efficienza, l'accessibilità e la qualità complessiva della nostra offerta. In particolare, abbiamo migliorato notevolmente l'accessibilità ai nostri servizi attraverso il lancio del nuovo sito web del Fondo. Questo sito è stato progettato per essere intuitivo e facile da navigare, consentendo agli assistiti di accedere alle informazioni pertinenti con estrema semplicità. Inoltre, l'introduzione di una funzione di ricerca online delle prestazioni riconosciute dal Nomenclatore ha reso ancora più semplice per gli assistiti

consultare le tariffe riconosciute dal Fondo. La digitalizzazione ha portato a una maggiore trasparenza e tracciabilità. Gli iscritti possono monitorare lo stato delle proprie pratiche e accedere a informazioni dettagliate sui servizi utilizzati e sui rimborsi richiesti, tutto all'interno della propria Area Riservata sul nostro sito, dove è stata riorganizzata proprio la sezione relativa alla consultazione delle pratiche di rimborso inoltrate al Fondo ed è stata integrata con nuove funzioni di filtro e download della documentazione. Desidero sottolineare inoltre l'impegno del Fasi nel potenziare la comunicazione digital attraverso la creazione di contenuti, anche multimediali, che rendano più fruibili le informazioni e immediata l'interazione con il Fondo (es. Fasi in a Box – già uscito –, schede informative e kit di benvenuto – in programmazione).

Il Fasi intende dedicare maggiore attenzione alla prevenzione. In che modo?

Il Fondo si impegna attivamente per sensibilizzare i propri assistiti sul tema della prevenzione attraverso una serie di iniziative mirate. Uno degli aspetti centrali di questa strategia è rappresentato dall'offerta di 17 pacchetti di prevenzione, basati sulle più recenti evidenze scientifiche e adattati per sesso ed età. Questi pacchetti, accessibili presso le strutture sanitarie del network del nostro partner strategico IWS, consentono di individuare precocemente patologie altamente invalidanti, contribuendo così a prevenire un rapido deterioramento della qualità della vita. Al fine di sostenere questa importante iniziativa, il Fondo ha deciso di coprire completamente i costi dei pacchetti, riconoscendo l'importanza cruciale della prevenzione per la salute. I pacchetti prevenzione offerti dal Fasi, nel prevenire malattie altamente invalidanti, si integrano, difatti, a quelli previsti dal Servizio Sanitario Nazionale, con un impatto positivo non solo sulla popolazione assistita dal Fondo ma anche su quest'ultimo. Stiamo lavorando intensamente per trasmettere il messaggio che la prevenzione sanitaria è una responsabilità condivisa e un investimento fondamentale per il benessere individuale e collettivo.



Leadership & Artificial

Dall'intelligenza artificiale una minaccia o una sfida per il mondo manageriale?

Valter Quercioli

Vicepresidente Federmanager

Con il lancio di ChatGPT nell'ottobre 2022 e l'approvazione finale dell'AI Act europeo nel gennaio 2024, l'Intelligenza Artificiale (IA, o AI in inglese da *Artificial Intelligence*) è diventata una tecnologia di dominio comune, corredata da importanti normative per garantirne un uso sicuro, etico e *human-centric*, similmente a quanto già avvenuto per altre tecnologie e categorie di prodotti.

Sebbene non sia completamente nuova, l'IA è ancora poco conosciuta dal grande pubblico e di conseguenza dai lavoratori. Per quanto riguarda questi ultimi, è davvero importante capirne il potenziale nei contesti aziendali. In questo articolo mi interessa soprattutto affrontare le implicazioni per la leadership manageriale, in particolare il paventato rischio di sostituzione dei leader da parte di macchine "intelligenti" e le competenze ma-

nageriali necessarie per affrontare il cambiamento dei contesti di lavoro che l'adozione dell'IA implica. In Federmanager, da sempre molto attenta alle dinamiche industriali, ho istituito una **Commissione sull'Intelligenza Artificiale** che ha ricevuto il favore delle istituzioni e ha già partecipato ad audizioni e incontri politici per i quali ha prodotto documenti sull'impatto dell'IA sulle aziende e sui lavoratori, e ha proposto emendamenti al disegno di legge governativo sul tema, attualmente in fase di legislazione.

Federmanager Academy sarà poi un elemento fondamentale per formare una leadership industriale in grado di sfruttare al meglio l'IA mantenendo un approccio etico verso dipendenti, clienti, fornitori e stakeholder.

I task della leadership manageriale e la loro eseguibilità dall'IA

I compiti della leadership e la loro eseguibilità tramite l'IA sono argomenti importanti da capire per delineare le caratteristiche che la leadership aziendale dovrà avere in futuro. Il ruolo del leader è complesso poiché deve guidare gruppi umani verso il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda pur in contesti mutevoli nel tempo. Per semplificare, possiamo identificare cinque compiti chiave della leadership aziendale e cinque *soft skills* necessarie per essere efficaci:



Intelligence



...mi interessa soprattutto affrontare le implicazioni per la leadership manageriale, in particolare il paventato rischio di sostituzione dei leader da parte di macchine "intelligenti" e le competenze manageriali necessarie per affrontare il cambiamento dei contesti di lavoro che l'adozione dell'IA implica

compiti chiave della leadership:

definire una visione per l'organizzazione

ideare una strategia per raggiungere la visione, includendo piani alternativi

stabilire obiettivi finali e intermedi della strategia

eseguire le *operations* per raggiungere gli obiettivi

sviluppare e gestire i team coinvolti nelle *operations*

Questi compiti richiedono pensiero strategico, creatività, flessibilità

mentale, capacità di *problem solving* e abilità nel lavorare con gli altri. Queste sono qualità estremamente umane e difficili da replicare con l'IA. Ad esempio, l'IA può aiutare a elaborare scenari e calcolare probabilità di successo, ma la creatività e l'intuito necessari per stabilire una visione vincente sono tipicamente umani, tant'è che se non adeguatamente gestita l'IA può creare più problemi di quanti ne risolve.

Questo è stato ulteriormente confermato anche dal recente working paper *Evaluating the practical impact of generative AI on ideation and team problem solving* di Kian Gohar e Jeremy Utley, la cui sintesi è stata pubblicata su *Harvard Business Review*.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Soft skills cruciali per i leader:

capacità decisionale

comunicazione efficace

gestione del cambiamento e della trasformazione

capacità di negoziare e mediare conflitti organizzativi e interpersonali

comprensione delle motivazioni delle persone, considerando le diverse culture e provenienze

Anche queste *soft skills* sono fondamentalmente umane e difficili da replicare con l'IA. Ad esempio, sebbene quest'ultima possa contribuire all'analisi dei dati e al calcolo delle probabilità, la decisione finale rimane prerogativa umana. Infatti, sebbene l'IA possa fornire un supporto molto significativo nei compiti di leadership, **le qualità umane rimangono cruciali per gestire efficacemente le complesse dinamiche aziendali e le spesso complicate relazioni interpersonali sottese alla gestione del personale e degli stakeholder.**

La capacità dell'IA di sostituire il leader umano

Il "paradosso di Moravec" solleva una questione fondamentale sull'IA: *ciò che è facile per gli esseri umani può essere difficile per l'IA, ciò che è difficile per gli esseri umani può essere facile per l'IA.* Questo concetto, formulato per la prima volta nel 1988 da Hans Moravec, indica che le macchine possono eccellere in compiti considerati difficili per gli esseri umani, mentre possono avere grandi difficoltà con compiti apparentemente semplici per noi.

Se consideriamo la possibilità che l'IA possa acquisire le competenze della leadership a un livello tale da sostituire anche solo parzialmente gli esseri umani, è evidente che, nonostante i progressi significativi nella tecnologia, non siamo ancora arrivati a quel punto. Lo conferma un lavoro di ricerca di Carl Benedikt Frey e Michael A. Osborne dell'Università di Oxford, *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?*, lavoro molto famoso tra gli addetti ai lavori, in

cui viene riportato che le professioni legate al management aziendale richiedono un'intelligenza sociale che attualmente l'IA non può replicare e quindi rende le figure manageriali a basso rischio di sostituzione da parte dell'IA.

Inoltre, una recente pubblicazione di McKinsey (edita da Scribner) *CEO Excellence* sottolinea che nonostante l'IA sia oramai pervasiva nei processi aziendali, i veri leader continuano a distinguersi per la loro capacità di gestire le dinamiche umane e trattare le sfide sia "soft" sia "hard" con il medesimo grado di efficacia. Questo suggerisce come l'IA possa integrare e potenziare le capacità umane di leadership, ma non sostituirle completamente, specialmente nei ruoli di alto livello, ad elevato contenuto di relazione e socialità.

In pratica, l'IA può essere utile per automatizzare compiti (*task*) ripetitivi a basso contenuto di creatività, di relazione e di socialità, nonché analizzare in tempi rapidissimi enormi moli di dati per generare

ciò che è facile per gli esseri umani può essere difficile per l'IA, ciò che è difficile per gli esseri umani può essere facile per l'IA

KPI anche molto complessi, ma non può replicare la complessità delle decisioni e delle interazioni umane richieste nel contesto aziendale. Quindi, **l'IA può potenziare la leadership umana, ma non è ancora in grado di sostituirla (nemmeno nel futuro prevedibile).**

Le competenze manageriali per agire in contesti AI-intensive

Le competenze manageriali stanno subendo una trasformazione significativa a causa della sempre maggiore integrazione delle tecnologie IA nell'ambiente lavorativo. Ecco le mie tre personali previsioni sulle competenze manageriali necessarie per gestire con successo un'organizzazione ibrida, composta da esseri umani e sistemi di intelligenza artificiale che operano insieme per raggiungere obiettivi comuni:

1 • Competenza nell'interloquire con la tecnologia: i manager dovranno essere in grado di comunicare efficacemente con l'intelligenza artificiale utilizzando un linguaggio naturale "adattato" alle caratteristiche dell'IA. Questo richiede la competenza di "*prompt engineering*" per evitare risposte errate o non pertinenti. La capacità di interagire fluidamente con i sistemi IA è una competenza fondamentale per gestire efficacemente la risorsa "macchine intelligenti" dell'organizzazione.

2 • Interpretazione degli output dell'IA: i manager dovranno comprendere i risultati generati dall'intelligenza artificiale e, a tal fine, avere una conoscenza di base dei principali algoritmi utilizzati. Questo richiede un minimo di competenza tecnica nel funzionamento degli algoritmi e un forte spirito critico per valutare la coerenza, la pertinenza e la qualità degli output. La capacità di interpretare correttamente i dati e le informazioni pro-

dotte e trarre conclusioni corrette e pertinenti diventerà cruciale per prendere decisioni di qualità nei contesti AI-intensive.

3 • Gestione dell'interazione tra persone e macchine: i manager dovranno comprendere le dinamiche psico-sociali che regolano l'interazione tra esseri umani e tecnologia. Ciò include la comprensione dei fattori chiave di tale interazione quali l'intenzione all'uso della tecnologia, la fiducia nelle macchine "intelligenti" e la soddisfazione per i risultati ottenuti. I manager dovranno essere in grado di ricambiare le loro competenze manageriali per facilitare un'interazione efficace tra persone e macchine, promuovendo un ambiente di lavoro collaborativo e produttivo tra risorse umane e macchine "intelligenti".

L'etica manageriale diventerà sempre più importante in questo contesto, poiché i manager dovranno garantire che l'uso dell'intelligenza artificiale sia conforme a principi etici e morali e a tal fine dovranno saper comprendere se gli algoritmi hanno problemi di *bias* o di affidabilità, giusto per indicarne due. **La capacità**

di adottare un approccio professionale ed etico nell'interazione con la tecnologia sarà un elemento chiave per mantenere la fiducia delle parti interessate e mitigare i rischi associati all'automazione e all'IA.

Conclusioni

L'intelligenza artificiale offre un'enorme opportunità di potenziamento delle competenze di leadership aziendale, ma non può sostituire l'essere umano nel ruolo di leader. La collaborazione tra persone e macchine diventerà sempre più comune nei contesti lavorativi, e i manager dovranno adattarsi a questa nuova realtà acquisendo competenze specifiche. **L'intelligenza artificiale pone certamente delle sfide al mondo manageriale ma, ad oggi, non costituisce una seria minaccia di sostituzione nel ruolo.**

Federmanager è all'avanguardia in questo processo di trasformazione e adattamento con la sua Commissione sull'Intelligenza Artificiale e con Federmanager Academy. Questi enti sono fondamentali per preparare i manager del futuro ad affrontare le sfide e sfruttare le opportunità offerte dall'IA nell'ambiente aziendale. ■



Direttiva NIS 2: cos'è e come prepararsi al suo recepimento

Paola Perrone
Socia ALDAI-Federmanager,
Senior Advisor Deloitte

Lorenzo Russo
Deloitte Risk Advisory
Partner NIS2

Francesco Binaschi
Deloitte Risk Advisory
Senior Manager NIS2

Fabio Battelli
Deloitte Risk Advisory
Partner Cyber

Introduzione

La Direttiva NIS 2 - *Network and Information Security* è la normativa del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa a misure per un livello comune di cybersicurezza nell'Unione Europea, che è entrata in vigore il 17 gennaio 2023. Questa, che abroga la precedente Direttiva NIS 1, ha l'obiettivo di creare uno standard di Cyber Security elevato in tutti gli Stati membri dell'UE.

La NIS 2 si applica a una gamma più ampia di settori rispetto alla precedente direttiva NIS 1. Fra questi, ad esempio, aziende dei settori Energia, Trasporti, Telecomunicazioni, Cloud e ICT Service Provider, Finanziario, Pubblica Amministrazione, Spazio e Acque reflue, nonché Gestione dei Rifiuti, Fabbricazione, Aziende Alimentari, Grande Distribuzione, Servizi Postali e di Corriere, e altri. L'iter normativo della Direttiva NIS 2 prevede, a valle dell'entrata in vigore della stessa a gennaio 2023, il recepimento da parte di tutti gli Stati membri in una Legge nazionale entro il 17 ottobre 2024. Inoltre, verrà indicata una data entro cui ciascuna azienda dovrà registrarsi come soggetto essenziale/importante, a seconda della dimensione e del settore in cui opera.

Nuovi obblighi e principali elementi di prescrizione

La nuova Direttiva NIS 2 rappresenta un passo significativo ver-

so un ecosistema digitale più sicuro all'interno dell'Unione Europea. In primo luogo, le organizzazioni dovranno implementare misure di gestione del rischio cyber più rigorose, con riferimento a tutti gli asset aziendali, sia in ambito IT che OT (*Operational technology*): dalla sicurezza della catena di approvvigionamento alla continuità operativa, nonché alla gestione degli incidenti e alle strategie per valutare l'efficacia delle misure di gestione del rischio cyber. Ai soggetti cui si applica la Direttiva viene richiesto, pertanto, non solo di ridefinire le priorità e gli sforzi per garantire la compliance alla normativa, bensì

giornamento alla continuità operativa, nonché alla gestione degli incidenti e alle strategie per valutare l'efficacia delle misure di gestione del rischio cyber. Ai soggetti cui si applica la Direttiva viene richiesto, pertanto, non solo di ridefinire le priorità e gli sforzi per garantire la compliance alla normativa, bensì



anche di valutare la criticità degli asset aziendali, al fine di implementare misure di gestione del rischio cyber secondo una modalità *risk-based*.

Inoltre, la Direttiva NIS 2 prevede che gli organi di gestione dei soggetti – che rientrano nell’ambito di applicazione della stessa – ricoprono un ruolo attivo, in particolare nella definizione della strategia di gestione del rischio cyber per adattare, evolvere e migliorare la sicurezza e la resilienza dell’organizzazione in quest’ambito. Qualora le suddette misure non venissero adottate entro il termine stabilito, le autorità nazionali potrebbero vietare temporaneamente – a qualsiasi persona che svolga funzioni

dirigenziali a livello di amministratore delegato o rappresentante legale per il soggetto essenziale – di svolgere tali funzioni all’interno del soggetto.

Anche il tema della sicurezza lungo tutta la supply chain ricopre un ruolo fondamentale all’interno della Direttiva: le aziende dovranno introdurre processi per verificare l’adeguatezza dei fornitori e delle relative forniture, da un punto di vista cyber, nonché garantire un monitoraggio continuo di tali rischi che una terza parte può veicolare nel corso del contratto, ad esempio eseguendo audit periodici.

In aggiunta, la Direttiva prevede obblighi più stringenti in materia di segnalazione e gestione degli

incidenti informatici: i soggetti devono provvedere a inviare un pre-allarme entro 24 ore dal momento in cui vengono a conoscenza di un incidente significativo, ed entro 72 ore una notifica dell’incidente che aggiorni le informazioni già trasmesse; entro un mese, i soggetti sono tenuti a inviare un report finale con l’analisi dell’incidente.

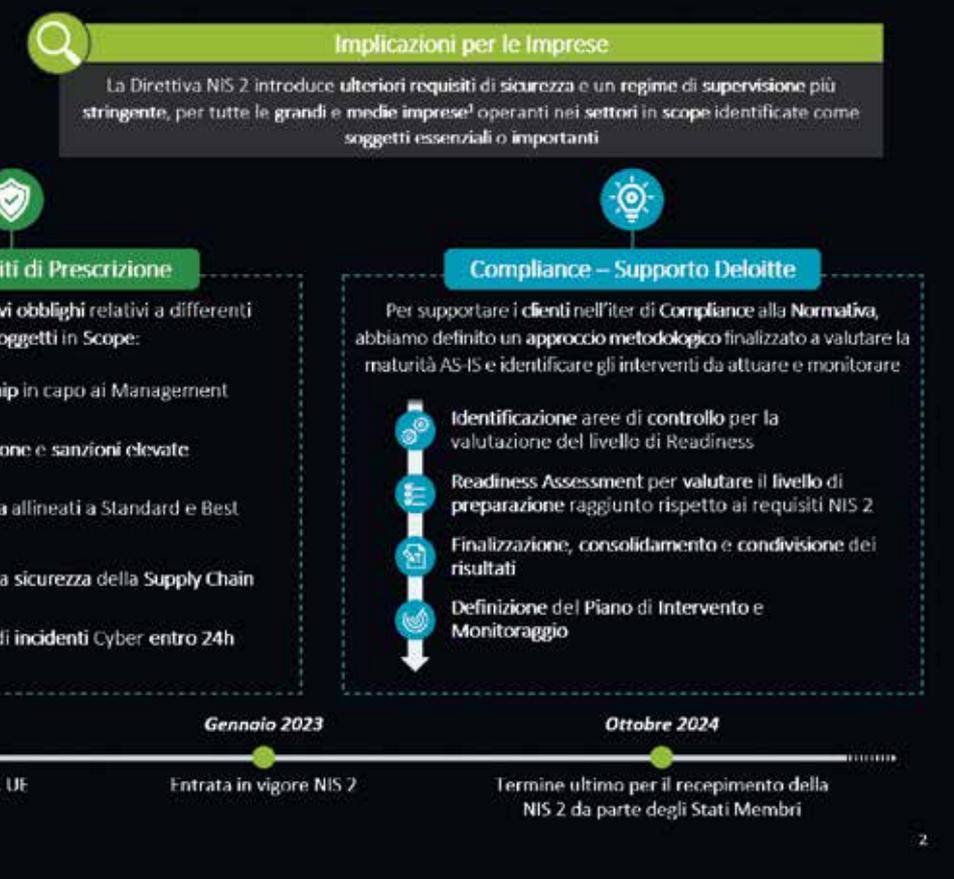
Da ultimo la Direttiva prevede un regime di supervisione, che in Italia sarà in capo all’Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale. L’Agenzia agirà come autorità NIS e sarà responsabile per le attività di vigilanza sulle imprese e sanzioni. La mancata compliance potrebbe infatti comportare, eventualmente in situazioni dolose, sanzioni che possono arrivare a 10 milioni di euro o 2% del fatturato annuo globale dell’organizzazione per i soggetti essenziali, e 7 milioni di euro o 1,4% del fatturato annuo globale dell’organizzazione per i soggetti importanti.

Conclusioni

La Direttiva NIS 2 si propone lo scopo di migliorare e armonizzare complessivamente il posizionamento della Cyber Security all’interno dell’UE, richiedendo misure più rigorose alle infrastrutture critiche e alle aziende vitali dell’Unione. Sarà fondamentale per le imprese, in vista del prossimo recepimento nel nostro ordinamento, comprendere lo stato dell’arte in relazione alla Cyber Security aziendale, e identificare le potenziali sfide e gli interventi che la Direttiva richiede per indirizzare il proprio obiettivo. ■

Deloitte, che guida le attività NIS 2 in Italia, avrà il piacere di approfondire il tema di questo articolo con gli associati ALDAI-Federmanager nel prossimo incontro Innovazione del 19 giugno a Milano.

ta ad incrementare il livello di Cyber Security degli Stati Membri,





Il ritorno degli investimenti del PNRR in Lombardia

a cura della Redazione

A tre anni dalla presentazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e a metà del percorso che si concluderà nel 2026, CIDA Lombardia ha organizzato – lo scorso 18 aprile – un incontro sullo stato di avanzamento e sulle prospettive di crescita del PIL



La conferenza ha avuto l'obiettivo di promuovere la conoscenza sullo stato di avanzamento del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) in Lombardia al fine di acquisire consapevolezza sulle opportunità di sviluppo economico e sociale derivanti dagli investimenti.

L'incontro fa parte delle iniziative per promuovere un dialogo costruttivo fra le Istituzioni e la dirigenza al fine di innescare sinergie per il miglioramento continuo.

Premessa

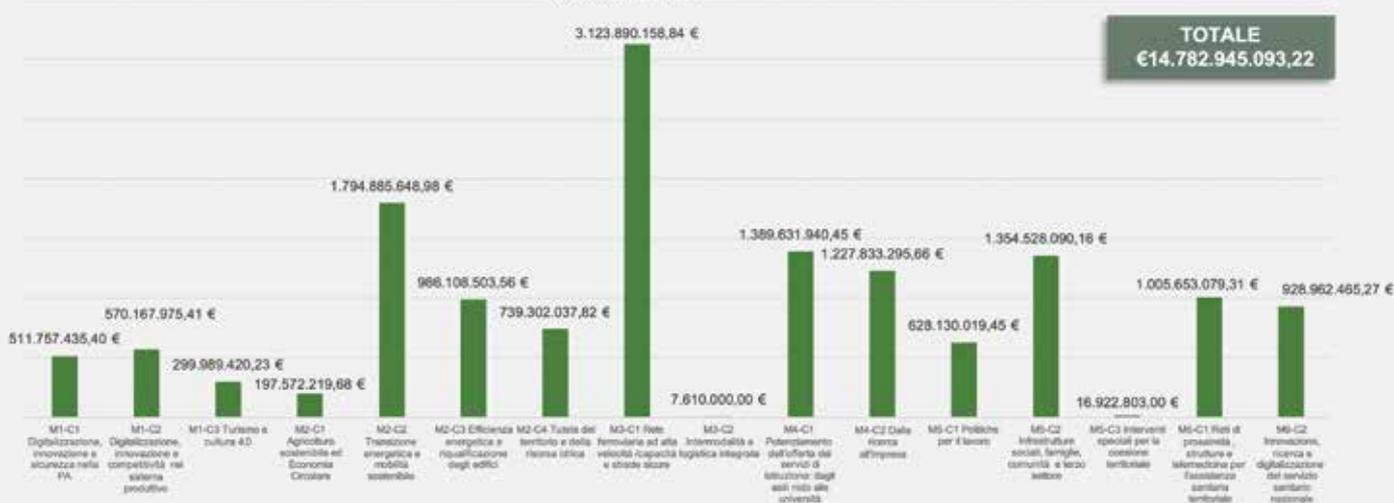
Per aumentare per sempre il tasso di crescita dell'economia, l'Italia ha deciso di investire **237** miliardi di euro – 69 miliardi di sussidi e **123** di prestiti, da restituire in 20 anni, oltre ad altri 45 di fondi italiani ed

Si è tenuto presso l'auditorium **Gi Group Holding** l'incontro dei rappresentanti lombardi delle associazioni della dirigenza e alte professionalità aderenti a **CIDA** con il Vicese-

gretario Generale **Aldo Colombo**, Direttore centrale PNRR, Olimpiadi e digitalizzazione di Regione Lombardia. Nell'edizione digitale dell'articolo su www.dirigentiindustria.it il video dell'incontro.

grafico 1

Importo finanziato e risorse assegnate PNRR sul territorio lombardo per Missione e Componente @ marzo 2024



europei, totale pari a oltre l'11% del PIL – nel PNRR, utilizzando un quarto dell'intero finanziamento europeo **NextGenerationEU** (750 miliardi di euro).

Come indica il libro **PNRR** di **Tito Boeri** e **Roberto Perotti** (vedi recensione a pag. 58 di questa Rivista) tutti i Paesi dell'Unione Europea hanno accettato le sovvenzioni offerte, mentre solo dieci hanno chiesto anche un prestito. L'Italia ha ottenuto il maggior sussidio e, insieme alla Grecia e alla Romania, ha chiesto il massimo prestito possibile. Al secondo posto la **Spagna** con **154** miliardi, dei quali **84** a prestito, al terzo posto la **Francia** con **41** miliardi di sole sovvenzioni.

Benché concessi a tassi agevolati, i **123** miliardi di euro andranno restituiti in buona parte dalle nuove generazioni.

Finora la principale preoccupazione si è concentrata sulla capacità di **spendere** le ingenti risorse in breve tempo.

A tre anni dalla presentazione del PNRR (Governo Draghi aprile 2021) – e a meno di tre anni dalla conclusione – è doveroso fare il punto sullo stato di avanzamento del Piano e acquisire consapevolezza sulle riforme e le realizzazioni che potranno offrire le auspicate prospettive di sviluppo sostenibile.

Apertura della conferenza

Ha aperto i lavori **Antonio Bonardo**, consigliere **Manageritalia Lombardia** e Chief Public Affairs Officer Gi Group Holding, dando il benvenuto ai partecipanti, ringraziando il Vicesegretario Aldo Colombo e sottolineando l'importanza del **NextGenerationEU** per creare condizioni di crescita per le nuove generazioni.

Il segretario CIDA Lombardia **Franco Del Vecchio** ha quindi ricordato le dieci Federazioni dei diversi settori del pubblico e privato aderenti a CIDA e gli oltre 50mila iscritti in Lombardia, che rappresentano il 40% del nazionale: un corpo sociale che ha a cuore il futuro del Paese. Il PNRR rappresenta la grande opportunità per rendere il Paese meno vulnerabile, più internazionale, più dinamico, più meritocratico, più autorevole e più equo. Per la Lombardia, inoltre, rappresenta l'investimento per mantenere il passo con gli altri tre territori europei motori di sviluppo: il Baden-Württemberg, la Catalogna e il Rodano-Alpi.

Il PIL italiano ha superato i 2mila miliardi di euro (2.020), ma il debito pubblico è lievitato a **2.863** miliardi, il **141,7% del PIL**. I prestiti per il PNRR sono di **123** miliardi pari al **6,1% del PIL** e gli investimenti

complessivi per il PNRR sono **237** miliardi, **11,7% del PIL**. A questi ultimi si aggiungono poi Superbonus e altri incentivi per oltre 220 miliardi di spese.

Quale contesto economico dopo il 2026, senza incentivi, maggiori costi per interessi e prestiti da restituire?

Quale ritorno degli investimenti del PNRR in Regione Lombardia?

Con tali premesse Del Vecchio ha invitato il Direttore centrale PNRR, Olimpiadi e digitalizzazione di Regione Lombardia Colombo a presentare lo stato di avanzamento e le prospettive del PNRR, ringraziandolo per la disponibilità.

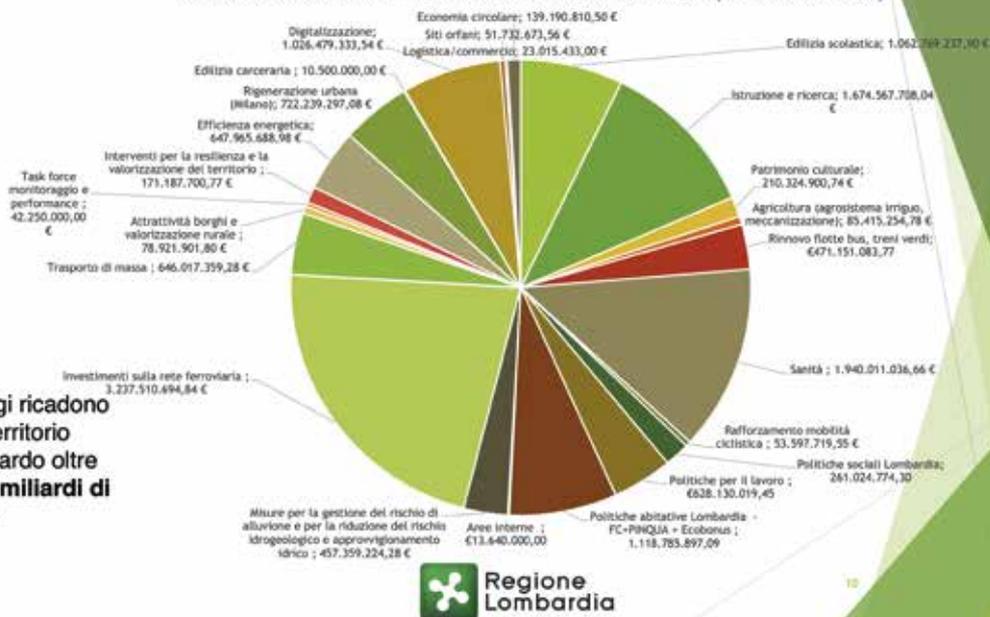
Lo stato di avanzamento del PNRR

Il Vicesegretario Generale **Aldo Colombo** ha ricordato che a fine novembre 2023 la Commissione Europea ha valutato positivamente il PNRR modificato dall'Italia. La versione aggiornata ha ora uno stanziamento di **194,4** miliardi di euro, di cui **122,6** di prestiti e **71,8** di sovvenzioni, per il finanziamento delle sette missioni: 1) Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; 2) Rivoluzione verde e transizione ecologica; 3) Infrastrutture per una mobilità sostenibile; 4) Istruzione e ricerca;

grafico 2

PNRR IN LOMBARDIA : IL MONITORAGGIO

RISORSE E PRINCIPALI AMBITI DI INTERVENTO PNRR IN LOMBARDIA (IN MILIONI DI EURO)



A oggi ricadono sul territorio lombardo oltre 14,7 miliardi di euro



5) Inclusion e coesione; 6) Salute; 7) *RepowerEU*, inserito a seguito della crisi energetica.

Le novità riguardano l'introduzione del capitolo dedicato al Piano **REPowerEU** con 22 nuove misure, di cui 17 investimenti e 5 riforme, che mirano a raggiungere l'avanzamento della transizione verde, il potenziamento dell'efficienza energetica, il miglioramento della rete di distribuzione di energia elettrica e del trasporto del gas, l'incremento della produzione di energia da fonti rinnovabili e la promozione dei trasporti a zero emissioni, e il contrasto alla povertà energetica. La revisione del PNRR ha comportato anche il finanziamento di investimenti aggiuntivi per circa **25** miliardi di euro, di cui **11,17** relativi alla Missione 7, e il definanziamento di interventi per circa **22** miliardi.

Accanto alle sovvenzioni e ai fondi stanziati dall'Unione Europea, il Governo italiano destina al piano ulteriori **30,6** miliardi, previsti nel cosiddetto Fondo Complementare. Il totale dei fondi previsti ammonta a **222,1** miliardi e a tali risorse

si aggiungono **13** miliardi di ulteriori risorse rese disponibili dal *Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa* (REACT-EU).

Sono **14,8** miliardi i finanziamenti complessivamente attribuiti alla Lombardia, fra «Investimenti finanziati e assegnazione di risorse», pari al **7,6%** dell'investimento PNRR nazionale (si ricorda che il **40%** è attribuito al Sud e alle Isole) (vedi grafico 1).

I principali ambiti di intervento del PNRR in Lombardia riguardano: la rete ferroviaria e i trasporti, le infrastrutture sanitarie, l'istruzione e la ricerca, l'edilizia scolastica, la digitalizzazione e altre indicate nel grafico 2.

Regione Lombardia è soggetto attuatore di interventi per un valore complessivo di circa **3,2** miliardi, pari al **21,7%** dei **14,8** miliardi di risorse che ricadono sul territorio regionale e **1,6%** del finanziamento di **194,4** miliardi di euro del PNRR nazionale (vedi grafico 3).

In aggiunta agli investimenti PNRR, Regione Lombardia ha messo a disposizione oltre un miliardo di

risorse complementari per l'innovazione, l'acquisto di autobus ecologici, il rinnovo e il rafforzamento delle infrastrutture ferroviarie, il finanziamento dell'edilizia residenziale pubblica, le infrastrutture ospedaliere e gli investimenti sui siti del patrimonio culturale (vedi grafico 4).

I soggetti responsabili della gestione e del monitoraggio dei progetti di cui Regione Lombardia è soggetto attuatore o beneficiario sono le singole Direzioni generali a cui sono affidate le attività di attuazione degli interventi inerenti le tematiche di loro competenza.

Per favorire la conoscenza sullo stato di avanzamento del PNRR Regione Lombardia ha pubblicato a luglio 2023 una dashboard interattiva, aggiornata ogni semestre, accessibile al link <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/pnrr>.

La dashboard consente di visualizzare la tipologia e l'entità degli investimenti del PNRR in Lombardia e osservare per ogni singolo Comune lombardo la distribuzione delle risorse, relativamente a ogni-

grafico 3

PNRR IN LOMBARDIA : IL MONITORAGGIO REGIONE LOMBARDIA SOGGETTO ATTUATORE

- Regione Lombardia è soggetto attuatore di interventi per un valore complessivo di circa **3,2 miliardi**, pari al **21,7%** delle risorse che ricadono sul territorio regionale.

Missione PNRR	Importo Italia (in milioni di €)	Importo ripartito sul territorio lombardo (in milioni di €) - (Fonte: RL)	Importo previsto/importo stanziato territorio lombardo (%)	Importo per Regione Lombardia - soggetto attuatore (in milioni di €)	Importo Regione Lombardia/importo stanziato territorio lombardo (%)
Missione 1 Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo	41.340,00	1.377,9	3,33	100,09	7,35
Missione 2 Sviluppo verde e transizione ecologica	55.520,00	3.715,6	6,69	593,3	15,97
Missione 3 Infrastrutture per una mobilità sostenibile	23.740,00	3.140,2	13,23	59,40	1,89
Missione 4 Istruzione e ricerca	30.090,00	2.617,5	8,70	-	-
Missione 5 Coesione e inclusione	16.920,00	1.999,6	11,82	608,39	30,43
Missione 6 Salute	15.620,00	1.940,0	12,42	1.848,8	95,30
Missione 7 RePowerEU	11.180,00	-	-	-	-
TOTALE	194.410,00	14.782,9 €	9,37%	3.209,93	21,73%



na delle Missioni del Programma Nazionale, con dati aggregati o di dettaglio. Un focus particolare è dedicato alla Missione 6 "Salute": è possibile navigare su mappa per individuare i singoli presidi ospedalieri interessati dagli investimenti, nonché il dettaglio delle risorse loro assegnate per ciascun intervento.

In merito alle Olimpiadi Invernali 2026, di cui Vicesegretario Generale Aldo Colombo è referente, è stato proiettato un video disponibile nella registrazione della conferenza consultabile nell'edizione digitale dell'articolo.

Il budget del Comitato organizzatore delle Olimpiadi invernali 2026 vale 1,6 miliardi, gli investimenti in opere pubbliche finanziate dallo Stato sono circa un miliardo di euro e altri 500 milioni sono finanziati da Regione Lombardia per un totale di oltre tre miliardi di euro.

Il PNRR e le Olimpiadi Invernali del 2026 costituiscono una sfida importante che impone un'organizzazione manageriale straordinaria per conseguire gli obiettivi prefissati.

Le domande dei rappresentanti delle Federazioni aderenti a CIDA

1. Antonella Allegrini, Consigliere CIDA Lombardia in rappresentanza del Sindiretativo Banca d'Italia – **Quali investimenti sono realizzati per assicurare l'indipendenza energetica, la competitività per le imprese e la transizione green auspicata dall'Unione Europea?**

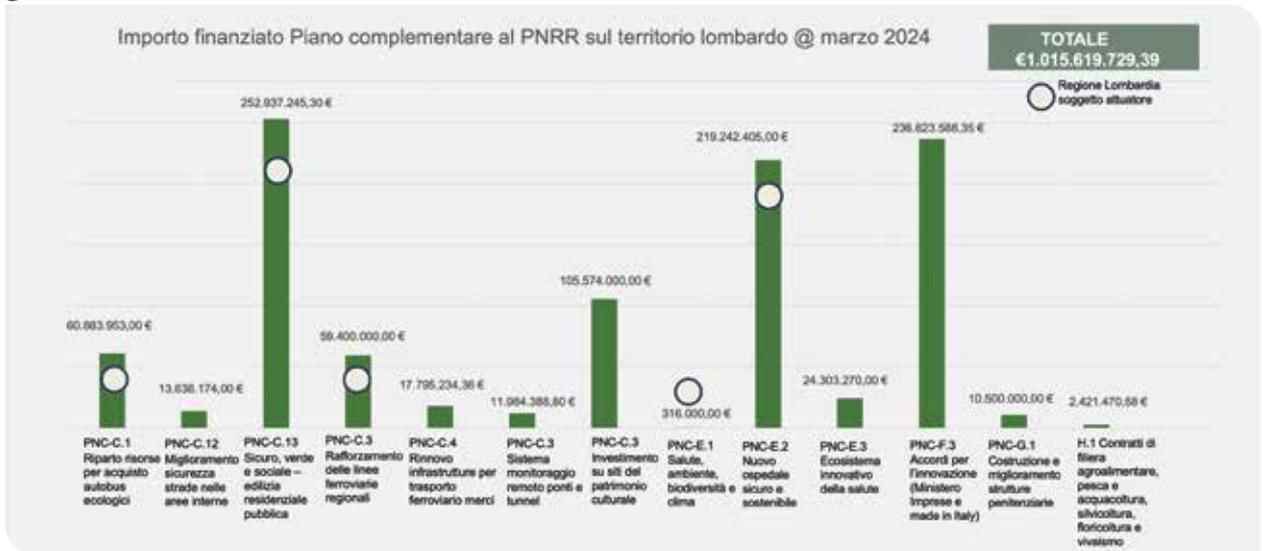
"Una parte degli investimenti del PNRR in Lombardia sono dedicati alle energie rinnovabili. Sono tre le direttrici di investimento: un contributo di 87 milioni per la creazione di parchi fotovoltaici che non dovranno però consumare suolo agricolo, l'investimento di 300 milioni nelle smart grid per ottimizzare la distribuzione di energia elettrica e il finanziamento con 33 milioni di euro di cinque progetti per la produzione di idrogeno per la generazione di energia elettri-

ca e l'alimentazione dei treni a idrogeno".

2. Marco Bodini, Presidente Federmanager Lombardia – **Quali infrastrutture per la mobilità, le comunicazioni, la digitalizzazione e la semplificazione, finanziate con il PNRR, creeranno le condizioni per la competitività e lo sviluppo?**

"I finanziamenti del PNRR seguono logiche di mobilità sostenibile e quindi sono utilizzabili per gli investimenti nel ferroviario e nel trasporto pubblico e non per la mobilità stradale e autostradale finanziata solo con il piano complementare (n.d.r. ragion per cui dobbiamo subire il traffico inquinante in tangenziale). Le opere per l'alta velocità ferroviaria in Lombardia ammontano a 1,7 miliardi dei 3,2 del PNRR dedicati alle infrastrutture per la mobilità. Regione Lombardia ha investito due miliardi in treni ai quali sono stati aggiunti 40

grafico 4



milioni del PNRR. Per la tratta ferroviaria Rogoredo - Pieve Emanuele - Pavia sono stati stanziati 195 milioni, e per la linea Rho - Gallarate 374 milioni. Con i fondi del PNRR sono stati finanziati 240 milioni di euro per interventi di mobilità urbana: a Bergamo per le linee di superficie, a Brescia per l'estensione della metropolitana e a Milano per la sistemazione delle linee della metro più vecchie e il raddoppio delle linee da Albairate ad Abbiategrosso e da Codogno a Cremona. Per la mobilità sperimentale a idrogeno della linea Brescia - Edolo sono stati investiti 300 milioni per l'acquisto di 14 treni a idrogeno, 3 siti produttivi e una serie di interventi di adeguamento della ferrovia. Per quanto riguarda la digitalizzazione, tutte le aziende sanitarie e tutti gli ospedali lombardi trasferiranno i servizi di gestione su cloud per aumentare l'integrazione e la sicurezza favorendo lo sviluppo della telemedicina e degli ecosistemi digitali di interoperabilità con altre regioni e fra enti del settore pubblico e privato per dare migliori servizi ai cittadini".

3. Antonio Bonardo, Consigliere Manageritalia Lombardia – **Cosa rimarrà del PNRR per favorire il matching domanda-offerta e le Politiche Attive per il lavoro che rappresentano i fattori determinanti per lo sviluppo economico e sociale?**

"Il PNRR finanzia, con 231 milioni di euro in Lombardia, il programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL) per accompagnare la trasformazione del mercato del lavoro con un modello di interventi flessibili rispondenti alle esigenze di ciascun destinatario, in grado di facilitare le transizioni occupazionali e migliorare l'occupabilità, innalzando le competenze. Per il sistema duale di preparazione dei giovani al lavoro il PNRR alloca uno stanziamento in Lombardia di 237 milioni di euro. Fra le altre iniziative il sostegno all'imprenditorialità femminile con un budget di 28 milioni per generare 175 nuove imprese. Un investimento (buono) finalizzato a creare le condizioni per la crescita".

4. Giuliana Bendelli, Consigliere CIDA Lombardia in rappresentanza della dirigenza università e ricerca SAUR – **La ricerca e la formazione del Capitale Umano costituiscono il miglior investimento per il futuro, il NextGenerationEU. Quali investimenti sono previsti in Lombardia per le università e la ricerca, e come saranno espliciti?**

"Gli investimenti sulle università sono stati definiti e gestiti direttamente dal Ministero per un totale di 6 miliardi relativi alla Missione 4, dei quali circa 700 milioni sono attribuiti alle università lombarde per sostenere progetti di trasferimento tecnologico a beneficio delle imprese e per l'edilizia universitaria a favore degli studenti".

5. Matteo Loria, Presidente dell'Associazione Nazionale Presidi (ANP) per la Lombardia – **Le ingenti risorse per la scuola sono finalizzate a progetti preconfezionati che non si adattano alle esigenze delle diverse tipologie di scuole per far fronte agli obiettivi formativi e alle problemati-**

che di dispersione scolastica. Ricordando che il 60% degli edifici scolastici risale a prima degli anni '60 e che non è applicata l'autonomia scolastica, quali iniziative sono previste per l'edilizia scolastica?

“Gli interventi sulle scuole devono conciliare competenze ministeriali e territoriali che evidenziano la necessità di una gestione manageriale con un livello di autonomia in grado di rispondere efficacemente al contesto territoriale. Con l'attuale governance la collaborazione fra gli enti e le organizzazioni scolastiche favorirà il conseguimento dei migliori risultati dalle risorse messe a disposizione con il PNRR”.

6. Sebastiano Fotia, Consigliere CIDA Lombardia in rappresentanza di CIDA Funzione Pubblica – **Oltre alla digitalizzazione per la sanità, quali interventi sono previsti per altri settori? Avremmo potuto conseguire migliori risultati con un maggior coordinamento territoriale e gestione diretta degli investimenti da parte della Regione?**

“Fra i finanziamenti per la digitalizzazione, il PNRR contribuisce all'estensione dei collegamenti in fibra ottica e in particolare alla rete per le scuole. Per quanto riguarda il coordinamento territoriale il PNRR è stato concepito come piano nazionale “top down” con gestione diretta dei progetti da parte dei Ministeri di competenza. Regione Lombardia ha potuto esercitare il coordinamento in ambito sanitario e ha potuto fornire i servizi per la gestione degli appalti per gli interventi e le forniture delle apparecchiature. Le elevate professiona-

lità richieste per le procedure d'appalto, la realizzazione e il monitoraggio dei progetti costituiscono un serio problema per i comuni, le scuole e le piccole organizzazioni pubbliche, e il PNRR costituisce un banco di prova per riflettere sulla rete organizzativa in grado di gestire efficacemente interventi complessi sul territorio”.

7. Stefano Pasquali, in rappresentanza dei dirigenti assicurativi FIDIA – Le compagnie assicurative stanno sviluppando l'offerta per l'assistenza sanitaria integrativa, a supplenza e supporto, del servizio sanitario. **L'assistenza sanitaria di prossimità e l'innovazione delle infrastrutture sanitarie rappresentano investimenti importanti. Quanto si sta investendo in Lombardia e quali benefici si conseguiranno in termini di miglioramento dei servizi e riduzione delle liste d'attesa?**

“La sanità rappresenta un settore d'investimento molto importante e la telemedicina costituisce un'opportunità per l'efficacia del servizio sanitario, permettendo di realizzare anche controlli da remoto con riduzione dei costi per la sanità e per i pazienti. Le case di comunità e gli ospedali di comunità permetteranno di migliorare l'organizzazione ed essere più vicini ai cittadini differenziando i punti di accesso alla rete sanitaria. La disponibilità di medici, infermieri e delle professionalità richieste dalle nuove tecnologie costituisce, insieme agli investimenti del PNRR, una sfida manageriale importante che permetterà di aumentare l'efficacia e l'efficienza del sistema sanitario lombardo”.

8. Franco Del Vecchio, segretario CIDA Lombardia – **Riusciremo a investire tutte le risorse in Lombardia?**

“Rispetto alla realizzazione del PNRR siamo a un buon livello di raggiungimento degli obiettivi, ma con notevoli problemi burocratici amministrativi e di saturazione delle disponibilità di prodotti e delle professionalità per la gestione dei progetti”.

Ringraziando l'Ing. **Aldo Colombo** per la sincerità, l'incontro si è concluso con l'intervento di **Licia Cianfriglia**, coordinatrice del Gruppo di Lavoro CIDA Nazionale sul PNRR, che ha evidenziato: “CIDA apprezza la condivisione e il confronto di Regione Lombardia con la dirigenza sullo stato di avanzamento dell'ambizioso Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Un dialogo importante per comprendere le opportunità e mettere a disposizione le competenze della dirigenza e delle altre professionalità per le prospettive di crescita. L'auspicio è che i considerevoli investimenti e le riforme previsti dal PNRR, in parte finalizzati a realizzare progetti in programma già da tempo, consentano finalmente di realizzare l'innovazione e lo sviluppo necessari al nostro Paese. Il rischio che si profila con evidenza, almeno in alcuni settori, è che la prevalente cultura dell'adempimento tipica delle nostre amministrazioni – emersa anche dal dibattito – e la corsa al raggiungimento dei target nei tempi stringenti e ristretti previsti dal piano, ipotechi in parte quel salto in avanti indispensabile. La dirigenza e le alte professionalità CIDA sono come sempre disponibili a dare il loro contributo per la concretizzazione di quel Paese al passo con i tempi che tutti desideriamo”.



Bellinvia
Studio Dentistico



Da più di 45 anni

**a fianco del
tuo sorriso**

**Da noi avrai il piacere di
rilassarti: la paura sarà
solo un brutto ricordo.**

Implantologia:
per ricominciare ad
amarti, riscoprendo la
bellezza di mangiare e
sorridere senza pensieri.

Ortodonzia trasparente:
elimina il "tabù" dell'apparecchio:
vivi il trattamento serenamente.

Prevenzione e igiene orale:
per avere un sorriso
sempre perfetto
e curato.

Contattaci

📍 **Via Giotto 19,**
20145 - Milano

T **0248 005144**
M **studio@bellinvia.it**

www.bellinvia.it



FORMAZIONE ANIMP 2024

MACRO-AREE:
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 un'unica azienda.

Si segnalano i corsi programmati a giugno-luglio 2024



TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO	10 e 14 giugno
INTELLIGENZA ARTIFICIALE E CHATGPT IN AZIENDA. INNOVARE CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: TRA OPPORTUNITÀ E SFIDE	17, 19, 21 giugno
LEADERSHIP: ENGAGEMENT E PERFORMANCE DEL TEAM	11, 12 giugno
IL PROPOSAL MANAGEMENT	25, 26, 27 giugno – 2, 3, 4 luglio
STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	4 e 5 luglio
AREA PROJECT MANAGEMENT	
e-Learning COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT – 12 moduli	Ordinabile tutto l'anno sul sito animp.it
e-Learning PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE IPMA – LIVELLO D 5 moduli	Ordinabile tutto l'anno sul sito animp.it
AREA EXECUTION (ENGINEERING / CONSTRUCTION)	
A.W.P ADVANCED WORK PACKAGING La Tecnologia del Futuro per i progetti	4, 5 giugno
METODOLOGIE E TECNICHE DI CONSTRUCTABILITY	13, 14, 17 giugno

PER I PROGRAMMI DI TUTTI I CORSI E LE 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



Al servizio della competitività d'impresa

Fondirigenti: 10 milioni per le competenze digitali

L'Avviso 1/2024, con uno stanziamento di 10 milioni di euro, finanzia piani formativi mirati ad accrescere il mindset e le competenze digitali dei dirigenti per migliorare le performance delle imprese e l'occupabilità del management

È dedicato all'innovazione digitale il primo Avviso nazionale dell'anno (Avviso 1/2024) di **Fondirigenti**, il Fondo interprofessionale leader in Italia per il finanziamento della formazione continua dei dirigenti, promosso da **Confindustria e Federmanager**. I processi di trasformazione digitale, amplificati dalle recenti evoluzioni delle tecnologie legate all'Intelligenza Artificiale, hanno infatti bisogno

di essere presidiati da un management preparato, al fine di garantire significativi impatti in termini di performance per le imprese, di occupabilità dei lavoratori e di risultati aziendali rispetto agli indicatori ESG di sostenibilità. E Fondirigenti ha scelto di concentrare su questo specifico fattore il principale Avviso dell'anno.

*"I dati e le ricerche di Fondirigenti – spiega il DG del Fondo **Massimo Sabatini** – indicano con chiarezza il crescente fabbisogno di competenze manageriali necessarie per governare questi processi, sia per sfruttare le opportunità connesse all'innovazione, sia per far fronte alle insicurezze che rischiano di stravolgere il mercato del lavoro dei prossimi anni. La formazione manageriale può essere uno dei principali strumenti per accompagnare questa trasformazione, che riguarda in maniera trasversale i principali ambiti di funzionamento delle imprese".*

Da qui nasce l'Avviso 1/2024, con il quale il Fondo intende proseguire il percorso intrapreso nel sostegno all'innovazione attraverso la leva formativa, con uno stanziamento complessivo di **10 milioni di euro** (per un importo massimo di 12.500 euro ad azienda).

Due le macroaree di competenze prioritarie necessarie a guidare il cambiamento: da un lato le **competenze tecnico-gestionali**, legate all'utilizzo della tecnologia e della digitalizzazione nei processi e nella gestione delle relazioni con l'ecosistema dell'innovazione, dall'altro le **competenze soft**, riguardanti la leadership e il cosiddetto mindset manageriale, inclusa la capacità di favorire nelle imprese processi di apprendimento organizzativo.

Potranno essere finanziati sia Piani aziendali singoli sia Piani aggregati, in risposta a specifiche esigenze di collaborazione tra settori o filiere. Sono, inoltre, previste premialità per incoraggiare la partecipazione delle piccole imprese che accedono a percorsi di transizione digitale in percentuale minore rispetto alle medie e grandi, e delle imprese delle regioni del Sud che utilizzano la leva formativa in modo ancora troppo limitato, con significativi ritardi nella digitalizzazione e nell'innovazione.

In particolare, sono quattro gli ambiti di intervento identificati, tutti caratterizzati dal ruolo chiave della trasformazione digitale:

strategie

processi

organizza-
zionecapacità
individuali

I contenuti delle proposte potranno riguardare interventi formativi per sfruttare la leva digitale nei processi

12.500 EURO

l'importo massimo per ogni singola azienda

di pianificazione e innovazione strategica per la transizione sostenibile in chiave ESG (riduzione dei consumi, efficientamento risorse, sostenibilità ed economia circolare, ecc.), o interventi per innovare i processi produttivi (Digital Lean, Internet of Things, Business Intelligence, Big Data, Marketing 5.0, Cybersecurity, ecc.), o ancora interventi per migliorare l'organizzazione del lavoro (progettazione e pianificazione processi lavorativi, recruiting, valutazione delle performance, ecc.) o, infine, interventi per governare le innovazioni tecnologiche e guidare il cambiamento tecnologico attraverso l'innovazione del mindset e la capacità di utilizzare in modo consapevole gli strumenti digitali, tenendo conto anche degli aspetti etici.

*"È un Avviso importante – afferma il presidente **Marco Bodini** – a cui dedichiamo uno stanziamento di risorse altrettanto importante, per mettere la formazione manageriale al servizio di una delle missioni fondamentali del PNRR, quella della trasformazione digitale del Paese. Oggi più che mai, in tempi di Intelligenza Artificiale sempre più presente negli investimenti aziendali, ciò che può fare la differenza è un management aggiornato e responsabile, capace di guidare con lungimiranza i processi di innovazione nelle diverse funzioni aziendali". ■*



La **presentazione dei Piani** formativi dovrà avvenire attraverso l'Area riservata delle aziende, sul **sito di Fondirigenti**, entro le ore **12.00** del **20 giugno 2024**



Il **Testo integrale dell'Avviso e le Linee guida per la presentazione** sono disponibili nella sezione dedicata su www.fondirigenti.it



Excursus mondiale e focus italiano sui collegamenti ferroviari passeggeri

In lavorazione un nuovo Quaderno ALDAI dedicato ai servizi ferroviari



Gennaro Bernardo

Consigliere ALDAI e Coordinatore del Comitato Infrastrutture, Trasporti e Logistica

Nell'ambito delle attività del Gruppo Geopolitica e Dirigenti per l'Europa si era discusso della possibilità di uno studio sulle principali reti di comunicazione tra i Paesi europei, e in particolare sullo stato di attuazione del progetto UE sui Corridoi TEN, linee ferroviarie ad Alta Velocità/Alta Capacità. Poiché nell'ambito del GdL Energia ed Ecologia opera il Comitato ITL (Infrastrutture, Trasporti e Logistica) ci è sembrato opportuno affidargli questo studio che ben si integra con le sue attività.

La proposta è stata accolta dal Presidente del Comitato, Gennaro Bernardo, che di seguito ci dà un'anticipazione del lavoro in corso.

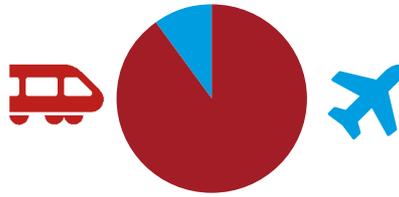
Fabio Pansa Cedronio

Illegamenti ferroviari passeggeri a lunga distanza, egemoni nella prima metà del secolo scorso (Trans Siberian Railway, First Transcontinental Railroad, Panama Railway, Orient Express, ecc.), hanno subito – a partire dal secondo dopoguerra – una progressiva perdita di competitività, a seguito dello sviluppo dell'aviazione commerciale, della motorizzazione di massa e della progressiva espansione della rete autostradale. Tuttavia, negli ultimi vent'anni, la comparsa dell'alta velocità ferroviaria, con nuove linee costruite ad hoc, ha rilanciato notevolmente l'interesse per il vettore su rotaia, potendo il treno costituire una valida alternativa all'aereo per durata di viaggio fino a quattro/cinque ore: con linee veloci, infatti, in

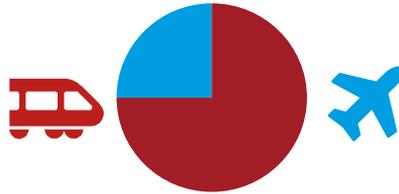
questo lasso temporale si possono coprire fino a 700/800 km (ma in Cina, tra Pechino e Shanghai, anche 1.300 km!). In Francia, Paese europeo che ha per primo sviluppato collegamenti veloci con i propri TGV, sono stati effettuati studi commerciali abbastanza precisi in materia. Fino a due ore di viaggio (tipo Parigi-Lione, circa 500 km) il treno si aggiudica la grande maggioranza dei potenziali clienti. Fino a tre ore (Parigi-Marsiglia, circa 800 km) il treno copre i $\frac{2}{3}$ del mercato. A quattro ore di viaggio i due vettori si equivalgono, mentre sopra le cinque a prevalere nettamente è la scelta dell'aereo.

Questo vale per i viaggi diurni, mentre per quanto riguarda quelli notturni, effettuati in condizioni di comfort e sicurezza, possono essere attrattive anche 10/12 ore di percorrenza, se includono la possibilità di dormire sdraiati (wagon lits o cuccette) e di arrivare a destinazione in prima mattinata, risparmiando una notte d'albergo. Ancora non esistono collegamenti ad alta velocità notturni in Europa (salvo qualche esperienza con TGV in Francia o Frecciarossa Milano/Reggio Calabria, comunque non provvisti di vetture letto). Si stanno, invece, sperimentando appositi convogli in Cina. Dal loro successo potrebbero derivare importanti cambiamenti nell'ambito di competenza ferroviario, visto che in 10/12 ore su linee veloci si potreb-

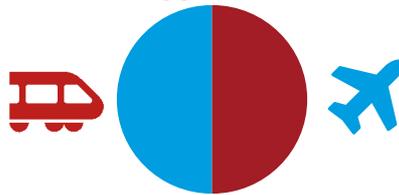
Potenziali clienti per ore di tratta fino a 2 ore di viaggio



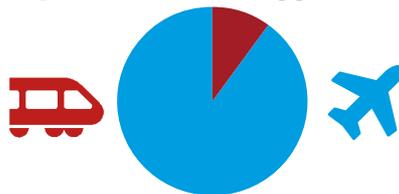
3 ore di viaggio



4 ore di viaggio



sopra le 5 ore di viaggio



bero coprire fino a 1.500/1.800 km. Anche tratte molto lunghe tipo Milano-Londra o Roma-Berlino torneranno in gioco.

D'altra parte, è palese che l'alta velocità ferroviaria contribuisca in

modo significativo alla transizione energetica: i nuovi treni sono progettati per massimizzare l'efficienza energetica durante il trasporto; utilizzano tecnologie avanzate, come sistemi di propulsione e frenata rigenerativa, che recuperano l'energia durante la frenata; usano l'energia elettrica come fonte di propulsione consentendo di ridurre le emissioni dirette lungo le linee ferroviarie, specialmente se questa energia proviene da fonti rinnovabili; incentivano l'uso del trasporto collettivo rispetto all'uso di veicoli privati o ai voli aerei, riducendone il loro numero complessivo con contestuale riduzione delle emissioni totali.

In questo delineato scenario, l'esatta individuazione dei servizi, nazionali e internazionali, che consentano di avere il massimo rendimento di questa modalità di trasporto è di fondamentale importanza. In ambito ITL, quindi, si è autocostruito un Gruppo di Studio di appassionati della tematica con l'intento di analizzarla in dettaglio e, per non disperdere gli approfondimenti e metterli a disposizione di una più ampia platea, si è convenuto di raccogliere gli studi in un nuovo Quaderno ALDAI.

Questo, di prossima pubblicazione e a titolo provvisorio *Servizi ferroviari viaggiatori sulla media-lunga distanza - Excursus mondiale e focus italiano*, sarà, come altri della serie che riguardano i trasporti, "aperto" a liberi contributi e in costante aggiornamento, con conclusioni propositive a disposizione di operatori economici del particolare mercato dei trasporti che è stato tra i primi a godere della completa liberalizzazione. ■



Per saperne di più sui Quaderni ALDAI, consultare la sezione dedicata sul sito www.aldai.it, oppure scrivere a organizzazione@aldai.it



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



CIDA a Palazzo Chigi

Il 30 aprile u.s. il Presidente CIDA Stefano Cuzzilla ha partecipato a un incontro a Palazzo Chigi, presieduto dalla Presidente del Consiglio dei Ministri, per l'illustrazione dei provvedimenti del Governo per il mondo del lavoro.

Dopo aver chiarito i punti principali del Decreto Coesione, la Presidente Meloni ha affermato che l'obiettivo principale del Governo è quello di continuare a sostenere la crescita dell'occupazione e difendere il potere d'acquisto delle famiglie e dei lavoratori.

Nel suo intervento il Presidente Cuzzilla ha:

- sottolineato la necessità di sostenere, accanto alle fasce più deboli, anche il ceto medio che subisce più di altre il peso della pressione fiscale considerato che è costituito da tutti quei lavoratori che con un reddito lordo da 35mila in su rappresenta il 13% dei contribuenti che paga da solo il 63% dell'IRPEF;
- affermato che andrebbero potenziate tutte le misure atte a ottenere una formazione qualificata, allineata alle caratteristiche mutevoli del mondo del lavoro, e ciò impone un rafforzamento della relazione strutturale fra contesti formativi e attività produttive;
- ribadito la necessità di investire su figure manageriali, le uniche capaci di trainare le imprese verso un percorso green, l'intelligenza artificiale e i cambiamenti organizzativi, e di far fronte quindi alle molteplici trasformazioni che investiranno il mondo del lavoro;
- evidenziato la necessità di rilanciare l'offerta sanitaria pubblica attraverso la prevenzione, per andare incontro ai bisogni di salute dei cittadini valorizzando, nel contempo, il ruolo dei professionisti che operano nel SSN;
- ricordato l'importante funzione svolta dai fondi di sanità integrativa e di previdenza complementare e chiesto che per entrambi venisse innalzato il limite di deducibilità fiscale, ormai fermo da troppo tempo;
- chiesto che le misure relative ai premi di produzione venissero applicate alla generalità dei lavoratori, compresi quindi i dirigenti, perché se si vuole riconoscere ai lavoratori una parte del merito nel conseguimento della performance, non si dovrebbe porre alcun tetto retributivo all'applicazione degli incentivi fiscali e/o contributivi.

La Presidente Meloni ha ringraziato Cuzzilla per gli spunti originali e ha ribadito l'interesse del Governo a prestare maggiore attenzione alle categorie rappresentate dalla Confederazione. ■



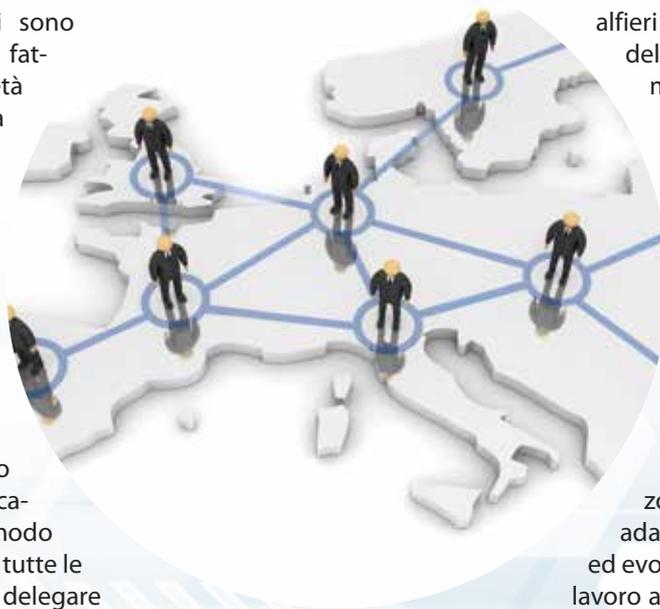
Stefano Cuzzilla, Presidente CIDA.

Prospettive europee di sviluppo sostenibile

a cura di CIDA

Il rinnovo del Parlamento Europeo stimola riflessioni sulle politiche di sviluppo economico

Finora, in Italia si sono sottovalutati quei fattori che nella società della conoscenza risulteranno sempre più decisivi, anche se intangibili, quali: cultura manageriale e d'impresa, processi gestionali, policies, modelli organizzativi, sistemi informativi, strategie e modelli di leadership. È necessario recuperare il tempo perduto attraverso un percorso rapido e focalizzato, utilizzando in modo concertato e responsabile tutte le risorse disponibili, senza delegare alle sole iniziative pubbliche una rinascita che può provenire soltanto da uno sforzo congiunto. L'economia della conoscenza riporta l'attenzione sulle persone e sulle relazioni. Il lavoro, non più rappresentabile secondo categorie rigide e sostanzialmente costruite sul ciclo di vita dei beni materiali, deve trovare un ruolo centrale come espressione della conoscenza individuale e sociale. Occorre pertanto ricostruire un modello sociale nel quale la conoscenza non è fonte di guadagno per chi la possiede in base a meccanismi di esclusione e di protezione, ma lo diviene nel momento in cui è condivisa tra più soggetti ed è utilizzata per far crescere il livello complessivo di



qualità e produttività dell'impresa e della società in generale. Nel passaggio dall'economia materiale a quella della conoscenza, non possiamo ignorare gli effetti negativi di questa evoluzione sull'occupazione e di conseguenza attivare strumenti di politiche attive del lavoro affinché coloro che, per effetto delle trasformazioni in atto, si ritrovino privi di un'occupazione non siano tenuti ai margini e condannati alla povertà. Nel caso dei giovani è necessario favorire il loro rapido ingresso nel mondo del lavoro, non solo in virtù del principio di solidarietà intergenerazionale, ma anche perché sono i migliori

alfieri dell'innovazione, gli agenti del cambiamento di cui abbiamo bisogno.

Il valore del lavoro scaturisce oggi dalla sua qualità e bisogna dare la possibilità a ciascun lavoratore di investire tempo ed energie per migliorarla. Occorrono meccanismi in grado di premiare la crescita professionale, che riconoscano il merito e impediscano la formazione di zone di comfort nelle quali adagiarsi senza perfezionarsi ed evolversi. Dobbiamo mettere il lavoro al primo posto, come indica la nostra Costituzione.

Il ruolo del manager nell'azienda e nella società orientata all'economia della conoscenza è quello di generare valore attraverso l'incremento qualitativo dell'attività, grazie alle sue competenze, alla leadership e alla capacità relazionale.

L'intenzione di proporsi, da parte dei manager, come elemento propulsore di innovazione al servizio della collettività, deriva da una riflessione sulla propria identità e sul proprio ruolo. La dirigenza è presente in tutti i gangli socioeconomici, pubblici e privati, costituisce quel livello fondamentale del governo del sistema che valuta, prepara, attua e amministra le scelte politiche.

Politica economica

Quando pensavamo che le pesanti conseguenze economiche della pandemia fossero superate, lo scoppio della guerra in Ucraina prima e delle altre tensioni internazionali poi hanno messo in discussione le prospettive di ripresa. In tale contesto, la crescita è risultata fortemente rallentata. La risposta dell'UE è stata rapida, ma la costante incertezza geopolitica aumenta le difficoltà per le imprese che si muovono nel contesto globale e quindi è necessario, da un lato, capire quali saranno le prospettive di stabilità macroeconomica e finanziaria e, dall'altro, valutare l'impatto che tale contesto avrà sulle imprese e sulle loro decisioni di investimento. Il nuovo Parlamento Europeo, nel rispetto del "Pilastro Sociale" (Social Pillar), dovrà puntare su politiche che pongano al centro gli interessi dei cittadini. L'UE dovrà poi rivedere il quadro finanziario 2021/2027 per renderlo un modello di politica macroeconomica e fiscale in considerazione della scadenza del NextGenerationEU prevista per il 2026, e soprattutto dovrà procedere al completamento dell'unione bancaria e del mercato dei capitali, necessari per creare meccanismi stabili di condivisione dei rischi, i soli in grado di favorire la ripresa. In tale contesto, ci preme evidenziare la condizione delle "classi medie". Nelle società moderne il ceto medio comprende professionisti su cui si concentrano competenze e know-how, tecnologie, esperienza e capacità gestionali rilevanti per lo sviluppo dell'economia e della società. Più indagini evidenziano come India e Indonesia abbiano introdotto precise strategie per far crescere i



propri ceti medi. Lo stesso stanno facendo tutti i Paesi aderenti all'Asean (*Association of Southeast Asian Nations*) che, complessivamente, nel 2030 potrebbero rappresentare, con oltre 700 milioni di abitanti e un tasso di crescita elevato, la quarta potenza economica mondiale. Tale progresso è basato soprattutto sullo sviluppo dell'economia della conoscenza, sostenuta da un ceto medio giovane e in rapida espansione. Contemporaneamente, in Europa e Nord America si registrano declino demografico, assenza di crescita economica e polarizzazione dei poteri d'acquisto. Questa situazione comporterà una contrazione del mercato occidentale e un'esplosione dei mercati emergenti. Date queste condizioni, fra 15 anni il centro del mondo, industriale, economico, culturale, finanziario e politico si sarà spostato: gli headquarter di marketing, ricerca e sviluppo o di gestione potranno anche restare a New York, Londra o Parigi, ma i mercati più importanti saranno in Cina, India e Asean. Questo implicherà un grande sconvolgimento per tutti i principali

gruppi occidentali: riallocazione delle risorse e dei team, differenziazione degli approcci e dei modelli di attività, modifica delle organizzazioni, creazione di gruppi di lavoro multiculturali.

Al di là della condizione misurata dalle statistiche socioeconomiche, questa crisi delle società occidentali ha colpito in modo sensibile anche la percezione che i cittadini italiani ed europei hanno della propria condizione. Ciò determina una forte riduzione dei consumi, su tutti i fronti, non solo da parte delle classi più svantaggiate, ma anche delle classi medie.

La sensazione di essere gli unici destinatari di politiche "punitiva" è tanto più problematica quando è accompagnata da un sensibile incremento della percezione di non ricevere in cambio alcuna contropartita.

L'aumento effettivo e percepito della contribuzione di questi gruppi sociali è tanto meno accettato quanto questi vedono, da una parte, moltiplicarsi i dispositivi di aiuto ai quali non sono ammessi e, dall'altra, deteriorarsi la qualità dei servizi pubblici che sono sempre stati essenziali agli occhi delle classi medie come la salute e l'istruzione. Quali potrebbero essere quindi le soluzioni in grado di rallentare o quanto meno mitigare questo scenario?

Occorre puntare, come fanno i Paesi dell'Asean, su politiche economiche più lungimiranti, in grado di sostenere i redditi individuali in rapporto al costo della vita, di accrescere l'accesso alle possibilità di formazione, di sostenere adeguatamente coperture assicurative per le malattie e altri inconvenienti e i risparmi per la vecchiaia, politiche in definitiva che ridiano slancio "all'ascensore sociale" e consentano maggiore mobilità. ■

Mercati divergenti, portafogli diversificati

Con il percorso delle principali economie destinato a divergere, PIMCO, una delle principali società di gestione degli investimenti, ritiene sia cruciale puntare in modo attivo su opportunità di investimento su scala globale.

Il quadro per gli investimenti è destinato a trasformarsi nei mesi a venire con il divergere in modo più sensibile delle traiettorie delle principali economie. Le banche centrali, che si sono mosse pressoché all'unisono nella stretta monetaria per reprimere l'impennata dell'inflazione successiva alla pandemia, seguiranno verosimilmente percorsi differenti nella riduzione dei tassi. L'economia, che sta rallentando in molti dei principali mercati sviluppati, negli Stati Uniti mantiene un sorprendente vigore che pare destinato a perdurare per il sostegno di diversi fattori.

I fattori che alimentano la crescita americana potrebbero mantenere l'inflazione nel Paese al di sopra del target del 2% della banca centrale, nell'orizzonte di 6-12-mesi. PIMCO ritiene che, analogamente ad altre banche centrali dei mercati sviluppati, la Federal Reserve avvii il percorso di normalizzazione dei tassi a metà anno, tuttavia il suo percorso di successiva riduzione potrebbe essere più graduale.

Benché un atterraggio morbido che eviti la recessione appaia a portata di mano nelle varie regioni, permangono significative incertezze. L'evoluzione positiva sul lato dell'offerta, il rallentamento dell'inflazione e tassi in calo sono stati importanti fattori che hanno caratterizzato un atterraggio morbido in passato, stando alla nostra analisi dei cicli di rialzi dei tassi ufficiali dagli anni '60 ad oggi. Tutti questi aspetti hanno acquisito slancio nel 2023.

In effetti, sia nei prezzi azionari che per il tasso ufficiale terminale della Fed, i mercati sembrano largamente escludere la possibilità di una recessione. PIMCO crede tuttavia che i rischi sia di recessione che del riaccendersi dell'inflazione restino ragguardevoli alla luce degli choc senza precedenti verificatisi sul lato della domanda e dell'offerta a livello globale.

Implicazioni per gli investimenti: puntare su opportunità globali

A fronte dell'incertezza, l'obbligazionario offre interessanti rendimenti sia nominali che al netto dell'inflazione oltre al potenziale di validi risultati in una varietà di contesti economici. PIMCO si attende il ritorno della tradizionale correlazione inversa tra azionario e obbligazionario, con potenziale apprezzamento di quest'ultimo qualora il rischio di recessione torni ad aumentare.

Le scadenze intermedie offrono rendimenti interessanti nonché potenziale di apprezzamento dei prezzi in caso di rally obbligazionario. Sono inoltre interessanti in una fase in cui i rendimenti monetari sono destinati a scendere se le banche centrali ridurranno i tassi rispetto agli attuali livelli elevati. PIMCO mantiene un lieve sottopeso di duration nei portafogli obbligazionari americani e globali core alla luce del recente rally di mercato ma la focalizzazione resta su strategie globali relative value e sul posizionamento sulla curva dei rendimenti. PIMCO sottopesa la porzione a lunga scadenza della curva americana a fronte delle preoccupazioni riguardo alla politica fiscale e all'offerta di titoli del Tesoro.

Diversificazione regionale

I mercati obbligazionari al di fuori degli Stati Uniti sono particolarmente interessanti, poiché PIMCO ritiene che i rischi di inflazione siano meno pronunciati nel resto dei Paesi sviluppati, mentre i rischi di recessione incombono maggiormente.

In Australia, la banca centrale ha lasciato fermi i tassi e rimosso il riferimento a ulteriori rialzi. Tuttavia il percorso di discesa dei tassi ufficiali riflesso nella curva a termine appare meno incisivo rispetto a quello di altri mercati, soprattutto considerando il livello elevato del

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622



debito delle famiglie e di mutui a tasso variabile che favoriscono una trasmissione più diretta della politica monetaria all'economia reale.

PIMCO considera interessante la duration del Regno Unito alla luce delle attuali valutazioni, del quadro in miglioramento per l'inflazione e del potenziale che la Bank of England attui più tagli dei tassi di quelli attualmente scontati dai mercati. Analogamente, per il Canada prevede una maggiore probabilità di allentamento monetario superiore rispetto a quanto prezzato al momento dai mercati considerando le migliori prospettive sul fronte dell'inflazione.

I mercati europei appaiono meno appetibili ma offrono importanti benefici come la liquidità (profondità del mercato e facilità di acquisto e vendita degli attivi) e la diversificazione. Inoltre potrebbero registrare rendimenti interessanti qualora si materializzassero scenari di rialzo per gli Stati Uniti e di ribasso in Europa in termini di crescita economica.

Nell'Eurozona, PIMCO reputa le aspettative rispetto alla Banca centrale europea (BCE) e i rendimenti decennali in generale equi rispetto agli Stati Uniti nello scenario economico di base. Tuttavia, i rischi sono più orientati verso una crescita economica più flebile e un maggiore allentamento da parte della BCE. PIMCO predilige inoltre il Dollaro americano rispetto all'Euro e ad altre valute europee come il Franco svizzero e la Corona svedese alla luce del previsto protrarsi dell'eccezionalità degli Stati Uniti in termini di crescita economica.

PIMCO privilegia i titoli garantiti da ipoteca di agenzie statunitensi e altri asset di alta qualità per il loro rendimento interessante e il loro potenziale di rendimento. In un contesto di tassi di interesse elevati, prevediamo maggiori pressioni sia per gli emittenti societari che per gli istituti di credito tradizionali come le banche. Sui mer-

cati privati, ravvisiamo crescenti opportunità nel credito garantito da attivi e specializzato.

Il contesto attuale evidenzia l'importanza della diversificazione su scala globale, di un approccio prudente per mitigare i rischi e della gestione attiva per costruire portafogli resilienti. Ci aspettiamo il ritorno della tradizionale correlazione inversa tra azionario e obbligazionario, con potenziale apprezzamento di quest'ultimo qualora il rischio di recessione torni ad aumentare.

Mi auguro che sia stato un articolo interessante e che abbia suscitato qualche curiosità.

Rimango a vostra disposizione per approfondimenti sia nella parte Finanziaria che sui Servizi Complementari Patrimoniali.



Al prossimo articolo

PIMCO®

I rendimenti passati non sono una garanzia né un indicatore attendibile dei risultati futuri.

Rischi: tutti gli investimenti contengono rischi e possono perdere valore.

PIMCO Europe GmbH (società n. 192083, Seidlstr. 24-24a, 80335 Monaco, Germania) e la filiale italiana di PIMCO Europe GmbH (società n. 10005170963, via Turati nn. 25/27 (angolo via Cavalieri n. 4), 20121 Milano, Italia) sono autorizzate e regolamentate dall'Autorità di vigilanza finanziaria federale tedesca (BaFin) (Marie-Curie-Str. 24-28, 60439 Francoforte sul Meno) in Germania ai sensi dell'articolo 15 della Legge tedesca in materia di intermediari finanziari (WpIG). La filiale italiana è inoltre soggetta alla supervisione della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) (Via Giovanni Battista Martini, 3 - 00198 Roma) ai sensi dell'articolo 27 del Testo Unico Finanziario. I servizi offerti da PIMCO Europe GmbH sono destinati unicamente a clienti professionali come da definizione contenuta alla Sezione 67, comma 2, della Legge sulla negoziazione di titoli tedesca (WpHG) e non sono disponibili per gli investitori individuali, i quali non devono fare affidamento sulla presente comunicazione. PIMCO è un marchio di Allianz Asset Management of America LLC negli Stati Uniti e in tutto il mondo. ©2024 PIMCO

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER

Politiche sociali e riforme pensionistiche nel futuro dell'Europa



European
elections
2024



Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati
Assidifer - Federmanager

Le elezioni del nuovo Parlamento Europeo sono una grande opportunità per comprendere quale visione abbiano le formazioni politiche riguardo alla governance dell'UE per i prossimi cinque anni. Tra gli argomenti trattati troviamo quelli emersi dalla "Conferenza sul futuro dell'Europa". Sono temi per i quali i cittadini propongono modifiche ai Trattati e ad altri strumenti normativi, ponendo un'enfasi particolare sull'attribuzione di maggiori competenze all'UE nelle politiche sociali, con richiami anche ai sistemi pensionistici. Si auspica che i nuovi membri del Parlamento Europeo tengano conto del lavoro svolto e si facciano carico di dare corso alle richieste dei cittadini. Ma questi, a loro volta, non possono restare inerti, e attendere... hanno una pesante responsabilità: il futuro dell'Europa è nelle loro mani

Questa Rivista va in stampa mentre è più serrato il confronto tra le formazioni politiche in vista delle elezioni europee dell'8 e 9 giugno 2024. Il dibattito è focalizzato, in primo luogo, sul progetto di *governance* che ciascuna di esse ha dell'Unione.

Ma i temi del dibattito sono anche altri e numerosi. Vi troviamo pressoché tutti quelli che hanno formato oggetto dei lavori della *Conferenza sul futuro dell'Europa*, svoltasi su una piattaforma digitale multilingue, inaugurata il 9 maggio 2021 e conclusasi il 9 maggio 2022 con la consegna alle Istituzioni europee della *Relazione sul risultato finale della Conferenza*¹ che contiene 49 proposte con 325 provvedimenti per realizzarle.

È l'elenco dei temi sui quali i cittadini chiedono che il Parlamento Europeo impegni l'Agenda dei lavori per i prossimi cinque anni; il Parlamento eletto nel mese di giugno debutterà ufficialmente a Strasburgo martedì 16 luglio 2024, ma quello in carica ha già manifestato la sua sensibilità al riguardo con atti normativi: il 22 novembre 2023



ha infatti approvato il documento di AFCO (*Committee on Constitutional Affairs*) contenente proposte di emendamenti ai Trattati e altri interventi normativi; nel contempo ha deliberato di chiedere al Consiglio il lancio di una *Convenzione*, sulla base dell'articolo 48 del Trattato, al fine di recepire le richieste dei cittadini europei.*

Il contributo dell'Italia alla Conferenza sul futuro dell'Europa

La relazione del Governo sul contributo italiano alla *Conferenza* è stata presentata a Roma il 15 giugno 2022.² Il documento evidenzia come molte delle proposte emerse dal dibattito cui hanno partecipato i cittadini italiani siano poi confluite nelle decisioni assunte a livello europeo, e che numerose proposte trattate nei diversi Paesi dell'Unione siano spesso molto simili, e prescindano dalle differenze nazionali, confermando l'alto valore aggiunto del contributo nazionale al dibattito svoltosi in quello spazio di dialogo e di partecipazione individuato come "la sfera pubblica europea" (Habermas).³

Uno spazio tuttora inadeguato al processo d'integrazione europea, ma la *Conferenza*, con l'organizzazione di eventi in un'ampia gamma di formati e modalità in tutta Europa e con l'attivazione anche della piattaforma digitale, possiamo dire che costituisca un piccolo lascito per fare avanzare il processo d'integrazione europea. Utopia? Speranza nel futuro? Abbiamo bisogno di futuro, che è la posta in gioco di queste elezioni europee. Intanto per quanto riguarda le proposte scaturite dalla *Conferenza* – spiega il documento governativo citato – toccherà alle Istituzioni europee esaminarle e individuare come tradurle in decisioni concrete.

Politiche sociali e mercato del lavoro

Per il tema che intendiamo trattare in questo articolo, un'attenzione particolare merita la proposta di modifica relativa a "Politiche sociali e mercato del lavoro".

Un aggiornamento potenzialmente capace di innescare cambiamenti e miglioramenti unificanti che tengano conto dei sistemi pensionistici come parte integrante della più ampia rete di protezione sociale. Una modifica importante, visto che, pressoché ovunque, le Riforme delle pensioni sono condizionate prevalentemente dall'attenzione degli Stati alla sostenibilità di bilancio, e molto, molto meno, dai principi stabiliti dalle norme internazionali sulla protezione sociale come l'universalità, l'adeguatezza delle pensioni, la solidarietà. Principi fondamentali, questi, per garantire la sicurezza del reddito degli anziani, che è – o dovrebbe essere – l'obiettivo primario di qualsiasi sistema pensionistico.⁴ Purtroppo le disposizioni in materia si muovono secondo variabili di segno diverso. Chiariamo, qualche passo in avanti è stato fatto: esiste già una "pensione europea", è il *Pan European Personal Pension Product* (PEPP),

uno strumento di previdenza complementare individuale volontaria; fa parte dei prodotti del cosiddetto terzo pilastro.⁵ Qui invece intendiamo parlare delle pensioni pubbliche obbligatorie, come sono erogate nei Paesi membri dell'UE.

Proposte di emendamenti

Gli argomenti appena esposti hanno avuto il loro peso – come detto – nel corso della *Conferenza sul futuro dell'Europa*, nel senso che è emersa la generale convinzione che occorra procedere verso un migliore coordinamento e una più elevata integrazione delle politiche sociali e del mercato del lavoro. Questo favorirebbe anche maggiore coerenza e convergenza dei sistemi pensionistici, contribuendo così a un'Europa più coesa e solidale. A proposito di questi ultimi, ovviamente, possiamo dire che si tratta, al momento, di una tendenza collettiva alla ricerca di maggiore sicurezza sociale. Ma questo nulla toglie alla concreta prospettiva di un assetto più integrato dei diversi sistemi. Ne troviamo conferma nelle conclusioni della *Relazione sul risultato finale della Conferenza*.

Detto brevemente: viene proposto che l'UE, sulla base di un'analisi approfondita, si doti di maggiori competenze in materia di politiche sociali al fine di armonizzare e stabilire prestazioni pensionistiche minime in tutta l'Unione; che la pensione minima sia superiore alla soglia di povertà del Paese; che l'età pensionabile sia flessibile e diversificata in relazione alle diverse categorie professionali (cioè che sia consentito di andare in pensione prima, tenendo conto delle attività professionali più impegnative sul piano mentale e fisico); che sia garantito il diritto al lavoro per gli anziani che desiderano continuare a svolgere l'attività su base volontaria.

Per ora sono solo proposte. Se accolte, costituirebbero un primo

nucleo di norme in materia pensionistica da aggiungersi alle altre esistenti. Norme, queste, che si evolvono continuamente, e che hanno semplicemente lo scopo di impedire che i cittadini perdano parte o tutti i diritti in materia di sicurezza sociale quando si spostano da uno Stato membro all'altro. Riguardano, ad esempio, disoccupazione, assistenza di lungo periodo, accesso alle prestazioni per le persone economicamente inattive, prestazioni familiari, legislazione applicabile ai lavoratori distaccati e alle persone che lavorano in due o più Stati membri...⁶ Fanno corpo a sé le Convenzioni per evitare le doppie imposizioni: ovvero Trattati internazionali con i quali i Paesi contraenti regolano l'esercizio della propria potestà impositiva al fine di eliminare le doppie imposizioni sui redditi e/o sul patrimonio dei rispettivi residenti.

Sulle proposte, le Istituzioni dell'Unione sono ora impegnate a far avanzare l'iter procedurale di modifica di Trattati o di altri strumenti normativi. Un cammino reso difficile da molti fattori, tra i più rilevanti: la complessità del processo decisionale dell'UE, i mutamenti demografici in atto, modelli pensionistici che hanno radici lontane nel tempo, riluttanza a cedere competenze in una materia – quella pensionistica – riservata essenzialmente al controllo degli Stati. Una particolare resistenza deriva anche dal fatto che, in alcuni casi, gli Stati assegnano al sistema pensionistico funzioni supplementari, diverse da quelle esclusivamente previdenziali.

I limiti della normativa europea in materia di sicurezza sociale

La complessità delle procedure deliberative dell'Unione Europea è dovuta principalmente alla molteplicità degli attori coinvolti, alla diversità di interessi tra Stati membri, alla necessità di garantire un equilibrio tra competenze nazionali e so-

vranazionali, nonché alla complessità delle questioni trattate che, spesso, richiedono un consenso unanime tra i diversi livelli istituzionali dell'UE: una vera trappola che impedisce o, comunque, rallenta il processo decisionale.

Pensioni dinanzi alla sfida demografica

L'Europa sta affrontando una delle sfide demografiche più significative della sua storia: l'invecchiamento della popolazione. Leggiamo nelle analisi del Censis: *"le proiezioni demografiche relative al continente europeo, sempre più anziano e sempre più piccolo, attestano che la popolazione dell'Unione Europea scenderà dagli attuali 449 milioni di abitanti a 448 milioni nel 2050, per poi ridursi ancora a 429 milioni nel 2075 (-4,3% rispetto a oggi)".*⁷

L'Eurostat, a sua volta, rileva che è in atto un costante abbassamento dei tassi di natalità, mentre è più alta l'aspettativa di vita.⁸ Cambiamento demografico, dunque, che

implica profonde conseguenze sociali, economiche e politiche per i Paesi europei e per l'Unione nel suo complesso.

Più particolarmente, l'invecchiamento della popolazione mette in evidenza le diverse conseguenze che, sul piano pensionistico ne derivano, sia per i singoli individui una volta collocati in pensione, che per i sistemi pensionistici nazionali. Tutte sfide, queste, che richiedono una revisione delle politiche pensionistiche: dall'età pensionabile all'importo dell'assegno, alle altre prestazioni aggiuntive garantite ai pensionati. Per rendere omogenee tutte queste prestazioni occorrerà procedere a un'attenta analisi tenendo conto del grado d'invecchiamento e delle specificità di ciascun Paese.

Pensioni a geografia variabile

Merita segnalare le disomogeneità fra sistemi pensionistici utilizzati nei Paesi dell'UE: contributivi, re-



tributivi, a punti, ma anche sistemi che integrano la pensione di base con fondi pensione aziendali e polizze previdenziali; e, quindi, disomogeneità di tassazione relativa. Va considerato, infine, il meccanismo di adeguamento della pensione al costo della vita: alcuni Paesi lo collegano all'evoluzione dei salari, altri utilizzano un sistema misto di indicizzazione salari/prezzi, altri ancora effettuano la rivalutazione esclusivamente in base all'indice dei prezzi al consumo.⁹

Realisticamente va tenuto conto delle differenze culturali, economiche e sociali che influenzano i rispettivi modelli pensionistici nazionali di ciascun Paese dell'UE. In ogni caso, superate le diversità in atto, l'armonizzazione porterebbe ulteriori benefici in termini di mobilità dei lavoratori all'interno dell'UE e di equità sociale tra i cittadini europei.

Pensioni a obiettivi variabili

Sistemi pensionistici disomogenei quindi che riflettono storie nazionali e scelte politiche diverse. Ci sono quelli creati nell'ultimo dopoguerra per ricomporre storie contributive disperse a causa di eventi bellici; quelli di Paesi che li utilizzano per realizzare politiche redistributive; quelli utilizzati per l'attuazione di politiche di ristrutturazione industriali o per dare sostegno a settori in difficoltà (pre-pensionamenti che scaricano i costi sul sistema previdenziale); quelli orientati prevalentemente a fini assistenziali, ecc. Insomma, non politiche previdenziali dirette ad assicurare un reddito ai lavoratori per il periodo dopo l'attività lavorativa, ma per fini che con la previdenza non hanno nulla a che fare. Di qui ulteriori funzioni non chiaramente precisabili di taluni sistemi pensionistici. Anche in questo caso, una definizione armonizzata della finalità del sistema pensionistico gioverebbe a un equo trattamento dei pensionati in tutta l'UE.

Dalla visione all'azione
I limiti normativi, le disomogeneità, le confuse finalità e tutta una serie di differenze fra i sistemi pensionistici dei Paesi dell'UE sono vere e proprie barriere a una loro armonizzazione. Superarle richiede uno sforzo enorme, diffuso, e domanda il coinvolgimento di Istituzioni e cittadini. Spetta alle Istituzioni europee, come dicevamo sopra, dare seguito alle proposte sintetizzate nella *Relazione sul risultato finale della Conferenza*. Una prima iniziativa in questa direzione è stata realizzata il 17 giugno 2022 dalla Commissione Europea con la comunicazione intitolata *Dalla visione all'azione* che contiene una

valutazione dettagliata di ciò che è necessario fare: espone una panoramica delle prossime tappe, illustrando come trarre insegnamenti dalla *Conferenza* e integrare la democrazia partecipativa nel processo politico e legislativo dell'Unione Europea. Il primo passo, quindi, è nell'istituzione di una *Convenzione* per rispondere all'aspettativa espressa dai 27 Stati membri. Passo difficile, anche questo, per i diversi gradi di adesione politica che i Paesi hanno a riguardo dell'integrazione europea. Questa è, infine, la questione di fondo su cui si confrontano le varie formazioni politiche che partecipano alla tornata elettorale europea dell'8 e 9 giugno.

L'avvenire dell'Europa è nelle mani dei cittadini europei

La relazione conclusiva della *Conferenza* è accompagnata da interventi e messaggi che vanno tutti nella stessa direzione: che siano rispettate le proposte dei cittadini. *"Nel caso in cui le proposte dei cittadini vengano ignorate o esplicitamente respinte, le istituzioni dell'UE devono risponderne, giustificando le ragioni per cui è stata presa tale decisione"*.¹⁰ Ma i cittadini, a loro volta, hanno una pesante responsabilità: il futuro dell'Europa è nelle loro mani. ■

Note

1. Cfr. *Conferenza sul futuro dell'Europa - Relazione sul risultato finale* - https://www.affarieuropei.gov.it/media/6698/20222472_it_04.pdf
2. Cfr. *Conferenza sul futuro dell'Europa - Relazione del Governo sul contributo italiano* - https://www.affarieuropei.gov.it/media/6373/futuroeuropa_volume_web.pdf
3. Cfr. Jürgen Habermas, *Il ruolo dell'intellettuale e la causa dell'Europa* (p. 21 e segg., Kindle). Ed. Laterza
4. *Rapporto mondiale sulla protezione sociale 2020-22*, Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) – Vedere anche *Pilastro europeo dei diritti sociali*, Göteborg, 2017 e una nuova indagine Eurobarometer del 12 aprile 2024 che conferma che l'88% dei cittadini europei considera importante – a livello personale – un'Europa sociale. Ciò è coerente con i risultati di un'indagine analoga pubblicata nel 2021 che dimostra che il pilastro dei diritti sociali rimane pertinente in Europa, (UE, Rappresentanza in Italia)
5. Regolamento (UE) 2019/1238 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019
6. Cfr. Disposizioni UE sulla sicurezza sociale - I diritti di coloro che si spostano nell'Unione europea - La materia è in continua evoluzione
7. Cfr. Censis, *Lo stato dell'Unione, Geografia sociale dell'Europa al voto* - Roma, 2 maggio 2024 - <https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Lo%20stato%20dell%27Unione.pdf>
8. Cfr. *Struttura della popolazione e invecchiamento*, Eurostat
9. Enpam: *Pensioni, in Europa è tempo di una riforma fiscale* - <https://www.enpam.it/2020/pensioni-in-europa-e-tempo-di-una-riforma-fiscale/>
10. V. nota n.1



* Per maggiori informazioni e per la lista dei temi per i quali sono stati proposti emendamenti o aggiornamenti normativi, vedi *Verso un'Europa più forte. Dare seguito alle proposte della "Conferenza" sul futuro dell'Europa* di Paolo Zanella su www.dirigentindustria.it



Servizio Tutoring: Le motivazioni di una scelta!

Un'analisi sui primi 400 Tutoree

Giorgio Arnera

Tutor del Servizio MyExecutiveTutoring

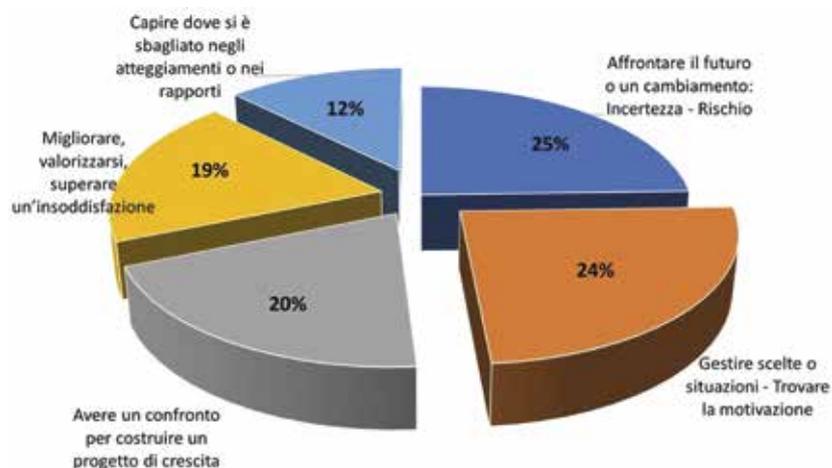
Il Servizio Tutoring di ALDAI – costituito nel 2013 per sostenere gli associati in momenti particolari della loro carriera – ha raggiunto un importante e significativo traguardo.

Nel corso del 2023 è stato infatti supportato il quattrocentesimo Socio dall'istituzione del servizio; ad oggi i dirigenti associati che hanno usufruito del *MyExecutiveTutoring* ammontano a 440.

Abbiamo voluto approfittare di questo importante traguardo per analizzare gli obiettivi e i principali motivi che in questi dieci anni hanno spinto i nostri colleghi a rivolgersi al Servizio.

L'analisi si basa sui colloqui preliminari effettuati con gli associati prima che inizi il percorso di Tutoring vero e proprio. Queste con-

versazioni vengono condotte dal Coordinatore del Servizio per verificare la coerenza tra le aspettative del Socio e quello che l'Executive



Tutor è in grado di offrire, identificando in prima battuta quali siano gli obiettivi di massima che si desiderano raggiungere con il percorso *MyExecutiveTutoring*.

Questi verranno poi meglio definiti durante gli incontri effettuati con il Tutor assegnato, ma danno già un'indicazione chiara di quali siano le priorità del collega.

Abbiamo suddiviso le casistiche in cinque categorie, in base anche alle parole chiave utilizzate nel corso dei colloqui.

1 • Affrontare il futuro o un cambiamento: Incertezza – Rischio

Affrontare un futuro che prevede cambiamenti importanti o doversi confrontare con una situazione di incertezza – e rischiosa da un punto di vista professionale – è la motivazione principale del totale delle richieste di accesso al servizio (25%). Per i colleghi temporaneamente inoccupati questa motivazione è più rilevante (30%) e, a volte, è anche associata a una certa ansietà, perché spesso gli associati si trovano per la prima volta a doversi rimettere in gioco per trovare un nuovo impiego.

Mantiene una rilevanza significativa anche per i colleghi in servizio (21%), dove l'incertezza può essere determinata da un cambiamento d'azienda, ruolo, responsabilità, luogo di lavoro, ecc.

In questa tipologia ricadono le preoccupazioni derivanti sia da significativi cambiamenti indotti dal contesto aziendale esterno – come cessione d'azienda, fusioni, ristrutturazioni che possono mettere in gioco il ruolo o perfino il posto di lavoro – sia una preoccupazione più legata alla situazione del singolo che comporti in generale un'uscita dalla propria comfort zone, anche nel caso di un evento positivo, quale ad esempio una promozione.

2 • Gestire scelte o situazioni – Trovare la motivazione

Il 24% dei colleghi manifesta questa esigenza quando si trova di fronte a una situazione che fatica ad affrontare, e vuole capire come muoversi e/o lavorare su sé stesso per trovare la motivazione.

Questo tema è spesso una priorità per i colleghi in servizio (26%), per esempio quando devono affrontare un trasferimento o un ruolo diverso dal precedente. Essa diventa molto forte quando viene percepita come un demansionamento. È peraltro rilevante anche quando si tratti di una promozione o della valutazione di un'offerta di lavoro. Per i colleghi in transizione (22%), questo tema risulta importante per determinare l'ambito mentale con cui affrontare la ricerca di una nuova situazione lavorativa. Argomenti chiave in quest'ambito diventano quindi anche: comprendere il proprio valore, immaginare delle alternative, fare delle scelte che coinvolgono anche la vita privata.

Anche per i colleghi vicini alla pensione che accedono al nostro servizio questo è un tema sentito. Talvolta, non sentendosi ancora pronti per una inattività professionale, spesso percepita come inutilità, vorrebbero rimettersi in gioco

costruendosi un futuro che permetta loro di continuare a lavorare, ma che consenta anche nuovi spazi di libertà.

3 • Avere un confronto per costruire un progetto di crescita

Questa richiesta riguarda il 20% dei Tutori; il peso è lo stesso sia per i colleghi in servizio che per quelli in transizione. L'obiettivo comune che manifestano – pur in situazioni lavorative ben diverse – è mettersi in gioco, determinare con chiarezza un obiettivo a breve/medio termine e costruire il piano d'azione per raggiungerlo. Con la differenza che per i colleghi in servizio il focus è sulla necessità di pianificare gli obiettivi di carriera, verificare le scelte e le opportunità; per gli inoccupati è capire come muoversi, recuperare stimoli e autostima, evitare gli autosabotaggi e non avere remore a parlare della propria situazione.

4 • Migliorare, valorizzarsi, superare un'insoddisfazione

Il 19% delle richieste complessive è legato a un percorso di miglioramento. Per colleghi in servizio (20%) significa spesso rivalutare le scelte, prendere consapevolezza





dei propri punti di forza e di miglioramento o valutare la correttezza delle proprie ambizioni. In alcuni casi l'equilibrio con la vita familiare o il desiderio di avere più tempo per sé e per i propri interessi sono la priorità del Tutoree. Per i colleghi in cerca di una nuova occupazione che ricadono in questa casistica (18%), i temi affrontati riguardano: riconquistare la fiducia, essere più efficaci nel modo di presentarsi, agire sulle aree di miglioramento, valorizzarsi/migliorarsi.

5 • Capire dove si è sbagliato negli atteggiamenti o nei rapporti

Una minoranza delle richieste, pari al 12%, parte dalla necessità di correggere o modificare atteggiamenti. La consapevolezza di lavorare su questo punto è più sentita da colleghi in servizio (14%) e si esplicita in difficoltà nei rapporti col capo, spesso nel caso di passaggio da una grande azienda strutturata a un'azienda con una marcata presenza della proprietà. Nelle azien-

de più strutturate la tematica può essere collegata invece alla complessità della struttura e/o alla gestione conflittuale di collaboratori, ultimamente resa anche complessa dalla gestione in remoto.

Per gli inoccupati (10%) questi sono temi che generalmente non vengono esplicitati nel primo colloquio ma ritornano poi nel corso delle sessioni individuali, quando si affrontano i punti di forza e di miglioramento del Tutoree. È qui che spesso si fa una disamina di ciò che è successo in passato per costruire un percorso di miglioramento per il futuro, lavorando sui punti chiave delle proprie competenze trasversali (soft skill).

Queste le cinque principali motivazioni alla base delle richieste di accedere ai percorsi *MyExecutiveTutoring*.

Molto spesso durante il percorso il collega Tutoree, lavorando con l'Executive Tutor, approfondisce le proprie motivazioni, acquisisce maggior consapevolezza delle pro-

prie risorse e delle trappole nelle quali può cadere e che vuole evitare e, spesso, rifocalizza anche il suo obiettivo.

In molte situazioni, indipendentemente dalla prima motivazione di accesso al servizio, il focus si sposta su un percorso di miglioramento personale, portando il Tutoree a costruire un concreto piano d'azione con l'obiettivo di migliorare le sue performance professionali. Ed è in questo che il nostro team di 18 Executive Tutor può dare particolare valore, coniugando le tecniche di Coaching, sviluppate con una formazione specifica e continua secondo le metodologie e gli standard ICF, con la competenza e l'esperienza manageriale maturate in contesti multiculturali e complessi. ■



Per maggiori informazioni relative al Servizio MyExecutiveTutoring scrivere a tutoring@aldai.it oppure chiamare lo 02.58376.204

Il Gruppo Seniores Edison (GES)
l'Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali (ALDAI)
e la Famiglia Peccatori
bandiscono un concorso per l'assegnazione **della quarta Borsa di Studio**
in memoria di

“Dott. Ennio Peccatori”

già dirigente della società **MONTEDISON** e **Presidente ALDAI**

La Borsa di Studio è del valore di **4.000 euro**

REGOLAMENTO

■ **Articolo 1**

Possono candidarsi alla Borsa di Studio gli studenti iscritti all'anno accademico 2023-2024, non fuori corso, alle facoltà di **Ingegneria dell'Automazione, Elettrica, Energetica e Gestionale** costituite presso le Università della Regione Lombardia e loro sedi distaccate, compresa Piacenza, e in possesso dei requisiti desumibili dalla documentazione di cui all'art. 5.

■ **Articolo 2**

I candidati dovranno aver sostenuto alla data del presente bando almeno dieci esami obbligatori e dovranno aver conseguito una votazione media non inferiore a **28/30**.

■ **Articolo 3**

La documentazione deve pervenire ad ALDAI – Borsa di Studio “Dott. Ennio Peccatori” – via Larga 31 – 20122 Milano o via mail all'indirizzo aldai@pec.aldai.it. Il consenso al trattamento dei dati personali è obbligatorio e implicito ai sensi dell'art. 6 comma 1 lett. b) del Regolamento UE 679/2016. L'informativa completa è disponibile sul sito www.aldai.it

■ **Articolo 4**

Le candidature dovranno pervenire ad ALDAI entro il **20 ottobre 2024**.

■ **Articolo 5**

Le candidature, inoltre, dovranno essere corredate dalla seguente documentazione:

- certificato rilasciato dall'Università di provenienza con le attestazioni richieste negli articoli 1 e 2 del presente bando e con la specifica delle votazioni ottenute per ogni singolo esame, sia della Laurea Triennale sia della eventuale Laurea Specialistica. Non sono ammessi candidati già laureati o fuori corso;
- stato di famiglia (anche autocertificazione);
- copia dell'ultima dichiarazione dei redditi del nucleo familiare di appartenenza (preferibilmente ISEE);
- lettera di presentazione con motivazioni della candidatura, percorso di studi, voto esame di maturità, hobby, attività di volontariato, o altro possa essere utile ai fini dell'assegnazione delle Borse di Studio;
- indirizzo e-mail e numero telefonico, fisso o cellulare.

■ **Articolo 6**

L'assegnazione della Borsa di Studio è determinata con giudizio insindacabile ed inappellabile da una Commissione giudicatrice composta da:

- un rappresentante di ALDAI (che presiede);
- un rappresentante del Gruppo Seniores EDISON;
- un rappresentante della Famiglia Peccatori o persona delegata;
- un rappresentante della RSA Dirigenti EDISON o persona delegata.

L'Oasi di Sant'Alessio

Un piccolo eden a due passi da Milano

Il Castello.
© Claudio Pasi



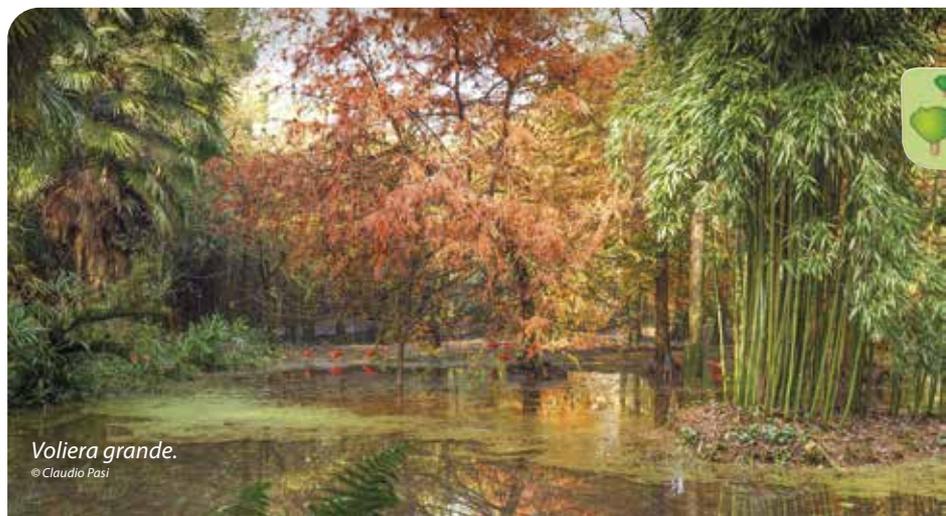
che solo esse stesse potessero acquisire le competenze necessarie a questo tipo di imprese.

L'Università di Pavia, dichiaratasi in un primo tempo interessata a collaborare, tanto da arrivare alla stesura di un protocollo, preferì al dunque defilarsi. Il caso aveva voluto che, proprio in quegli anni, un gruppo di scienziati dell'Università Cornell (Ithaca, New York), facenti capo al professor Thomas Cade, stava iniziando un'operazione parallela sul falco pellegrino, la più contestata delle specie in questione. Forti anche del know-how, liberamente partecipato dagli Americani e certi delle buone ragioni dietro il progetto, Antonia e Harry decisero di proseguire.

Un aiuto morale di tutto rispetto venne da Roberto Gatti, Assessore all'Ambiente della Provincia di Pavia, che promosse una convenzione, questa andata poi a buon fine, fra l'Istituzione pubblica stessa e quella che, nell'occasione, divenne Associazione senza scopo di lucro, denominata Società Pavese di Ornitologia.

Nel 1973 Antonia e Harry Salamon, ora coadiuvati dal figlio Giulio e dal nipote Niccolò, iniziarono l'impresa che sarebbe poi diventata l'Oasi di Sant'Alessio. Avevano acquistato il castello di Sant'Alessio e dieci ettari di terra agricola con lo scopo di iniziare un allevamento in cattività di alcune specie allora ritenute, a torto o a ragione, in grave pericolo di estinzione o almeno perse, apparentemente per sempre, dall'Italia. Il piano era di liberare gli esemplari eventualmente prodotti. Le specie scelte erano il falco pellegrino, la cicogna bianca, il cavaliere d'Italia e l'oca selvatica. Il progetto era allora controverso: alcune di queste specie – il falco pellegrino e il cavaliere d'Italia per esempio – non erano mai state ri-

prodotte dall'uomo e in molti negavano che ciò fosse possibile. Un'insufficiente fiducia nell'importanza della genetica nei comportamenti animali faceva credere a molti che gli esemplari nati in cattività non si sarebbero prestati al ritorno alla vita selvatica e, come se non bastasse, alcune autorità pubbliche e molti loro sostenitori ritenevano



Voliera grande.
© Claudio Pasi



© Claudio Pasi

Cicogna bianca.

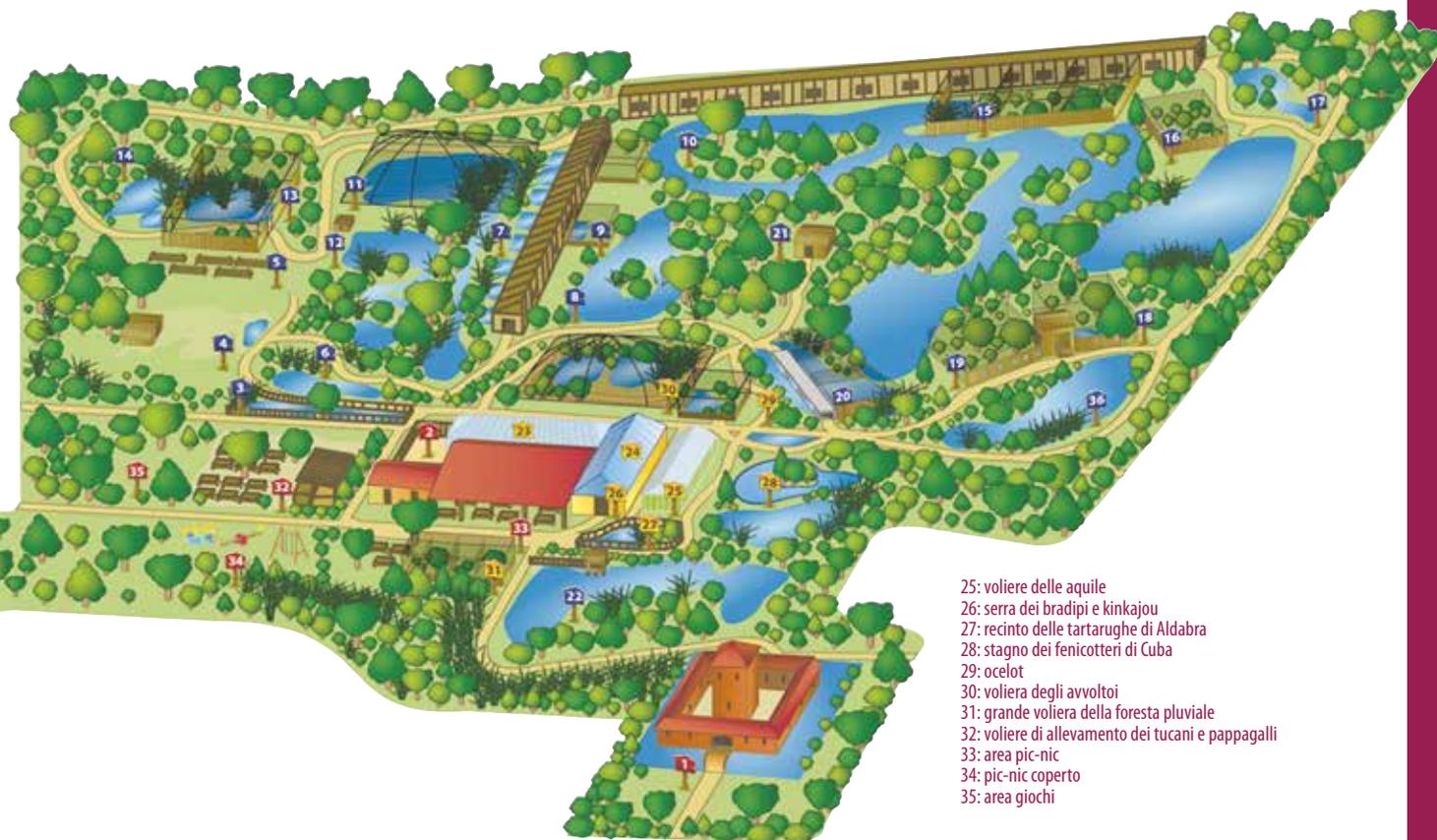
© Claudio Pasi



Alcune cicogne allevate a Sant'Alessio si trasferirono a Pavia, dove vissero felicemente, per la gioia degli abitanti, per alcuni anni. Altri esemplari delle varie specie ripopolarono altri ambienti della provincia. Le nascite dei falchi pellegrini erano messe talvolta in dubbio, ma non dalle Autorità regionali che, con la collaborazione di Harry Salamon, avevano presto dato i natali a una legge regionale, ragionevolmente severa, sull'allevamento in cattività dei rapaci. Regolamento poi sostanzialmente adottato da altre regioni italiane e rimasto in uso

fino all'avvento delle leggi internazionali che vanno sotto il nome di CITES. Leggi complesse, ma non diverse, nella filosofia, da quella a suo tempo emanata in Lombardia, forse la prima al mondo sulla materia. Nel 1990 tutte le polemiche si placarono di colpo, quando Harry Salamon, con l'aiuto sostanziale dell'Ufficio Fauna della Regione Lombardia e con la partecipazione, come parte scientifica, di Silvano Toso dell'INFS (già INBS e ora ISPRA), ottenne di importare in Italia le tecniche di analisi del DNA, per la certificazione della correttezza

- 1: ingresso all'Oasi
- 2: bar e shop
- 3: stagno delle tartarughe d'acqua europee
- 4: recinto dei cavalli di Przewalski
- 5: area per assistere ai voli dei falchi
- 6: voliere avocette, gruccioni e martin pescatori
- 7: il fiume
- 8: voliere
- 9: grande stagno dei fenicotteri
- 10: voliera dei gufi reali
- 11: grande voliera delle paludi, spatole, mignattai e cicogne
- 12: recinto delle tartarughe di terra
- 13: grande voliera dei cavalieri d'Italia
- 14: stagno dei pellicani
- 15: voliere del martin pescatore, astori e sparvieri
- 16: voliera degli allocchi degli Urali
- 17: recinto delle lontre
- 18: grande voliera del gipeto e dei capovacca
- 19: voliera dei gatti selvatici
- 20: tunnel subacqueo: lontre, aironi e uccelli acquatici
- 21: capanna nel bosco per avvistamento animali selvatici
- 22: stagno dei castori e dei cormorani
- 23: voliera delle farfalle, rettilario-insettario
- 24: serre tropicali, tamandua



- 25: voliere delle aquile
- 26: serra dei bradipi e kinkajou
- 27: recinto delle tartarughe di Aldabra
- 28: stagno dei fenicotteri di Cuba
- 29: ocelot
- 30: voliera degli avvoltoi
- 31: grande voliera della foresta pluviale
- 32: voliere di allevamento dei tucani e pappagalli
- 33: area pic-nic
- 34: pic-nic coperto
- 35: area giochi



Un esemplare di ocelot.
© Milanoguida

tezza delle genealogie dichiarate dagli allevatori. Questa vera rivoluzione dei rapporti fra allevatori a Autorità rese possibile, a breve, la collaborazione fra la LIPU, allora diretta da Marco Lambertini (poi diventato direttore internazionale del WWF) e Sant'Alessio. Si stipulò un accordo secondo il quale l'Oasi di Sant'Alessio – così Lambertini stava per denominarla – avrebbe donato alla LIPU tutto il prodotto disponi-

bile dei suoi allevamenti, anno per anno, che la LIPU avrebbe poi reintrodotta nelle sue oasi.

Nel 1994, proprio su idea di Lambertini, l'Oasi divenne accessibile alle visite. Bisogna qui precisare che l'Oasi – lasciateci a questo punto chiamarla così – non aveva mai ricevuto, se non in infima parte e solo una volta, nè mai avrebbe ricevuto alcun contributo pubblico. Il progetto quindi di trasformare in

spettacolo culturale quanto si andava facendo a Sant'Alessio a favore della conservazione della natura, era a suo modo rivoluzionario. Le leggi italiane, uniche nel mondo progredito e benestante, scoraggiano di fatto le donazioni agli Enti benefici, che per converso, godono di sostegno (e controllo, diretto o indiretto) pubblico. Trasformare in servizio un'impresa di pura conservazione, se fosse riuscito, avrebbe potuto rappresentare una nuova via per finanziare la conservazione. Se il progetto darà i risultati sperati, lo vedremo negli anni a venire.

L'apertura alle visite rese opportuno ampliare la collezione di specie ospitate. Ma l'Oasi volle mantenere l'impostazione di essere di supporto alla conservazione. Ci si dedicò dunque alla spatola europea, allora assente dal nostro Paese, e al mignattaio, di cui da poco era scomparsa l'ultima coppia italiana, nidificante in Piemonte. Si lavorò anche su alcune specie tropicali, scegliendo quelle su cui si ritenne opportuno collaborare con le ricerche internazionali miranti alla tutela di queste.

In alcuni casi vi sono infatti specie endemiche, cioè presenti in ambienti molto ristretti – un'isola, una valle, ... – spesso in pericolo, per le trasformazioni necessarie alla vita dell'uomo. In alcuni di questi casi – facciamo l'esempio dello storno di Rothschild che si sa bene come allevare – non nascono difficoltà e infatti esso è attualmente in corso di reintroduzione nel nord dell'isola di Bali, con ottimo successo. In altri, purtroppo più numerosi, le tecniche di allevamento sono ignote. Facciamo l'esempio del colibrì *Sephanoides fernandensis*, endemico dell'isola Juan Fernandez (quella del vero Robinson Crusoe), di cui, a causa della trasformazione della fo-



La corte del Castello.
© Claudio Pasi



resta in coltivazione della canna da zucchero, restano cinquanta esemplari. Riuscire a istituire dei protocolli affidabili per questa famiglia, di cui, compresa l'Oasi, si contano meno di cinque allevatori su scala mondiale, assicurerebbe migliori prospettive per la sopravvivenza di quella specie, in attesa di trovare un giusto compromesso che ne renda possibile la sopravvivenza in natura.

Nell'Oasi, le specie, quando possibile, si mantengono e allevano in ambienti che sono la riproduzione più fedele possibile di quelli naturali. Per i colibrì, per esempio, si ricorre alla presenza di fiori delle specie botaniche di cui si nutrono in natura e che, a loro volta, attirano gli insetti necessari al completamento della loro dieta. Marginalmente si scopri che, nonostante una presenza preponderante del cibo naturale, i colibrì continuavano a fare uso del succedaneo artificiale. Si tratta di un nettare sofisticatissimo e completo anche della parte proteica (assente nel nettare naturale dei fiori e che i colibrì, in natura, completano appunto con la predazione di insetti). Apparentemente, la cosa presenta solo una deficienza estetica o, se si vuole, di impostazione teorica. Ma questa piccola scoperta fu subito combinata con la conoscenza che, nelle Americhe, per incoraggiare il

turismo o semplicemente per passione, i meravigliosi uccelli – essenziali, incidentalmente, per l'impollinazione di gran parte delle piante del centro e sud delle Americhe – sono attirati con acqua zuccherata. Si sapeva, però, dall'esperienza dei primi decenni di importazione in Europa di colibrì vivi, che una dieta di sola acqua zuccherata dà ai colibrì solo qualche mese di vita. L'Oasi quindi, in collaborazione con il Centro Colibrì di Udine, propose, nel 2019, all'Universidad Central dell'Ecuador, una ricerca congiunta. Fu presto raggiunto un accordo e si iniziarono i lavori per mettere a punto una ricetta molto economica e sufficientemente nutriente per sostituire il semplice zucchero. La ricetta, quando sarà sufficientemente sperimentata, sarà resa pubblica, per l'autoconfezionamento da parte degli interessati.

Ma con l'inizio dei lavori sul campo, si fece una scoperta inquietante. Indipendentemente dalla qualità del nettare artificiale, la disponibilità di un cibo in misura illimitata, attira numeri eccessivi di esemplari. Gli studi sono ancora in corso, con la collaborazione della Facoltà di Veterinaria dell'UCdE, ma si può già dire che talune concentrazioni di esemplari superano di decine di volte quelle fisiologiche. Con conseguenze potenzialmente devastanti per la riproduzione, che comporta l'allevamento dei piccoli ad esclusiva base insettivora. Così la ricerca si è estesa alla messa a punto di protocolli per la creazione di giardini per gli uccelli, per sostituire, con vantaggi per il turismo culturale e per le tasche degli operatori, il prodotto artificiale. In breve, questa è l'Oasi di Sant'Alessio. ■

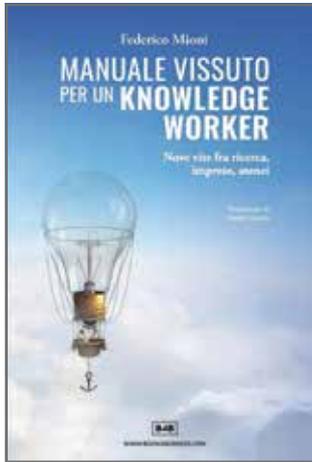


Colibrì amazilia.



Paradisèa reale.

I libri del mese



Federico Mioni
**MANUALE VISSUTO
PER UN KNOWLEDGE
WORKER**
**Nove vite fra ricerca,
imprese, atenei**
Edizioni Book4Business -
2023 Roma
Pagine 225
Disponibile su Amazon
e su
book4business.com

Il Direttore di Federmanager Academy, Federico Mioni, ha riassunto in un manuale le indicazioni apprese in nove vite da lui vissute come "lavoratore della conoscenza", dall'insegnamento alle scuole superiori alla ricerca in università italiane e americane (Pisa, Princeton e altre), dalla docenza in alcuni atenei alle relazioni internazionali di una Regione importante (Emilia-Romagna), dal ruolo direttivo nella formazione post-laurea di un ateneo con una proiezione nazionale (Università Cattolica) a un'associazione di medici, da una scuola del sistema Confindustria a Federmanager Academy.

Un manuale "vissuto" che ha parti teoriche ma soprattutto tante situazioni affrontate o lezioni apprese dall'auto-re, e riportate in modalità non tradizionale, con ciclisti e calciatori, canzoni e tante storie di personaggi famosi e persone comuni. Pubblichiamo la prefazione al libro.

Prefazione di Guido Stratta, già Direttore People & Organization di ENEL

Come l'amico Federico (*scrive Guido Stratta, n.d.r.*), posso dire di aver vissuto tante vite: come lui sono "uomo di marciapiede", e ho vissuto sul campo per oltre 40 anni, con passione e coraggio, differenti periodi attraverso le differenti fasi di evoluzione del mondo del lavoro in Italia, certamente, ma anche in ambito internazionale. Per questa ragione mi preme ringraziarlo sentitamente per aver dedicato il suo tempo alla scrittura di questo manuale davvero autentico, e soprattutto potenziante per tutti i professionisti che avranno il desiderio e la grinta di leggerlo e di mettersi in gioco. Trovo essenziale – credete a un uomo che ha seguito molte organizzazioni e società nella loro evoluzione e trasformazione – entrare nella dinamica emozionale del dono e della gratitudine. Queste due dimensioni

sono strumenti molto potenti che vi esorto a coltivare, a prescindere dalla dimensione organizzativa nella quale oggi siete coinvolti. Sono dimensioni relazionali che, se potenziate dentro di voi, potranno aiutarvi a coltivare e far fiorire ogni progetto che avrete il piacere di sviluppare.

Nel lavorare con le persone e per le persone ho visto come la capacità di abilitare uno spazio emozionale dentro, accogliere le mie vulnerabilità, metterle al servizio degli altri, mi abbia portato ad accogliere quelle altrui e a concentrarmi sulla grande opportunità data a noi Knowledge Worker per contribuire all'evoluzione del nostro "mondo del lavoro".

Da sempre credo nella centralità delle persone: ognuno di noi ha un talento ed è nostra responsabilità metterci nella condizione di riconoscerlo, chiederci qual è, quali obiettivi ci porta a raggiungere e che cosa siamo disposti a donare agli altri, entrando appunto nella dinamica del dono e della restituzione. Permettetemi di darvi alcuni suggerimenti pratici per entrare nel vivo della lettura di questo manuale.

1. Sfruttate i vostri neuroni specchio che permettono di spiegare fisiologicamente la capacità di porci in relazione con gli altri. Quando osserviamo un nostro simile compiere un particolare gesto, e la mia speranza di nuovo è che questi gesti siano in larga misura gentili e autentici, si attivano nel nostro cervello gli stessi neuroni che entrano in gioco quando siamo noi a compiere quella stessa azione. In questo manuale sono presenti tantissimi racconti e aneddoti, fatene tesoro perché nell'essere lavoratori della conoscenza ne avrete bisogno.
2. Ricordate sempre che un buon professionista, un buon manager è persona che parte da una profonda cura di sé stessa, perché è chiaro che, se non siamo gentili con noi stessi, come potremo essere gentili con chi abbiamo di fronte a noi? Nello studiare e nell'approfondire la conoscenza attraverso l'esperienza degli altri abbiamo la grande possibilità di coltivare la nostra consapevolezza, e questo manuale è un ottimo punto di partenza.
3. Siate audaci e coraggiosi: l'innovazione è il frutto di una ribellione andata a buon fine. Per poter consentire alla creatività di generare cose nuove, dovrete darvi il permesso di sbagliare.

Ricordiamoci sempre che il benessere di ogni persona fiorisce quando ci si sente in grado di poter fare e agire il sogno che ci si è prefissati, quando si sta bene in quello che si fa e nel contesto relazionale in cui ci si trova. Non possiamo chiedere a una stella alpina di fio-

rire nel deserto, o a un corallo del mare di riprodursi su un ghiacciaio. Però possiamo rispettare e riconoscere il talento di ciascuno e incoraggiarlo a crescere, partendo sempre dalla profonda consapevolezza di chi siamo autenticamente: è questo il primo passo verso una vita vissuta in armonia.

Possiamo accogliere le nostre emozioni, le nostre capacità intellettuali connesse alla più profonda parte di noi che ci fa essere chi siamo. Tutto questo genera dentro di noi e fuori di noi motivazione, una motivazione endogena decisamente in grado di condizionare anche chi ci osserva da fuori (i potenti neuroni spec-

chio funzionano!). Questo significa che arriveremo al raggiungimento dei nostri obiettivi senza sforzarci troppo e i risultati saranno visibili, duraturi e profittevoli per noi e per l'organizzazione nella quale abbiamo deciso di metterci in gioco.

Dobbiamo diventare protagonisti delle nostre esistenze. Soltanto in questo modo potremo davvero vivere in armonia, con noi stessi, con gli altri e far fiorire le organizzazioni alle quali abbiamo deciso di donare il nostro "genio"!

Buona lettura, buono studio e buona evoluzione.

Recensione a cura della Redazione

5 X 1000

storie straordinarie

Le attività di ricerca, riabilitazione e cura delle patologie neurologiche e neuropsichiche di bambini e ragazzi, sono al centro della missione di La Nostra Famiglia dal 1946. Con la tua firma sostieni la ricerca sanitaria a favore dei nostri piccoli pazienti e delle loro famiglie.

CODICE FISCALE

00307430132

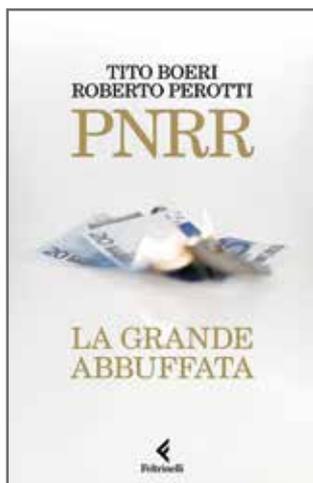
Lei è Tabata, la dolce pasticciera. E come tutti i nostri giovani pazienti in cura ha una storia straordinaria da raccontare. Grazie al tuo 5x1000.



Scopri
la storia
di Tabata

Destina il tuo 5x1000 a La Nostra Famiglia.
Scopri cosa possiamo fare con la tua firma.
sostieni.lanostrafamiglia.it/5x1000





Tito Boeri
e Roberto Perotti
**PNRR - LA GRANDE
ABBUFFATA**
Editore Feltrinelli,
ottobre 2023
Pagine 208
Prezzo € 18,00
Disponibile nelle migliori
librerie e online

La grande abbuffata – 237 miliardi di euro (circa il 12% del PIL) da investire entro il 2026, dei quali 123 miliardi da restituire. Lungimiranza o spreco?

L'Italia con 192 miliardi di euro (123 miliardi di prestiti e 69 miliardi di sovvenzioni) è il Paese con il piano più ambizioso, pari a oltre un quarto dei 750 miliardi del pacchetto di misure di spesa pubblica finanziato dall'UE con il NextGenerationEU. Ai 192 miliardi ne sono stati aggiunti altri 45 di fondi italiani ed europei per un finanziamento complessivo di 237 miliardi.

Al secondo posto la Spagna con 154 miliardi, dei quali 84 in prestito, al terzo posto la Francia con 41 miliardi di sole sovvenzioni e nessun prestito.

Tutti i Paesi dell'Unione Europea hanno accettato le sovvenzioni offerte, mentre solo dieci hanno chiesto anche un prestito e tre di questi – Italia, Grecia e Romania – il massimo disponibile.

Benché concessi a tassi agevolati, i 123 miliardi di euro andranno restituiti in buona parte dalle nuove generazioni, con gli sperabili benefici derivanti dall'investimento.

La scommessa è che il PNRR aumenterà per sempre il tasso di crescita dell'economia italiana. È una scommessa condivisa da tre Governi secondo il libro di Tito Boeri e Roberto Perotti: il Governo Conte II che ha chiesto il

massimo dei fondi senza sapere bene come spenderli; il Governo Draghi che, pur avendo la possibilità e il capitale politico per frenare il treno in corsa, ha rinunciato a prendere atto della realtà; il Governo Meloni che ha fatto alcuni aggiustamenti necessari, ma ha anche ridotto la spesa sull'emarginazione sociale e rimosso gli obiettivi di contrasto all'evasione. Tutti i Governi hanno sbandierato stime iperboliche sugli effetti positivi del PNRR, senza alcun fondamento nella realtà. Nessun Governo si è posto il problema di come finanziare la gestione futura degli investimenti.

Oggi sappiamo che il PNRR è in forte ritardo, ma questo non è il principale problema. Il PNRR ha un vizio d'origine: troppi soldi, troppa pressione per spenderli a prescindere, troppo poco tempo per spenderli bene.

Sono state stanziati cifre altissime su spese inutili o deleterie, ma "facili" come il Superbonus o "alla moda" come il digitale nelle scuole primarie, mentre sono state trascurate spese necessarie per la nostra società, a partire da quelle per offrire opportunità ai giovani delle periferie urbane.

Quasi tutte le maggiori riforme "epocali" da cui secondo i Governi dipendeva il successo del Piano, sono ferme al palo, e molte sono state abbandonate prima di partire. Cosa si può fare a questo punto?

Prendere atto della realtà anziché nascondersi dietro a un dito: essere pragmatici, rivedere i piani rendendoli più realistici e forse anche riflettere sull'opportunità di rinunciare a parte dei fondi presi a prestito. Questo non vuol dire rinunciare a essere ambiziosi, solo rinunciare a essere superficiali.

GLI AUTORI

Tito Boeri è direttore del dipartimento di Economia presso l'Università Bocconi di Milano e Senior Visiting Professor alla London School of Economics. Per Feltrinelli ha pubblicato, con Sergio Rizzo, *Riprendiamoci lo Stato* (2020).

Roberto Perotti è professore ordinario di Economia politica all'Università Bocconi. Per Feltrinelli ha pubblicato *Status quo* (2016) e *Falso! Quanto costano davvero le promesse dei politici* (2018).

Recensione a cura della Redazione

VADEMECUM PER GLI AUTORI

Titolo articolo
Sommario articolo
Testo articolo

**1 pagina,
2.500 battute!**

VORREI INVIARE UN TESTO ALLA REDAZIONE DI "DIRIGENTI INDUSTRIA"...

- 1) *Quale formato è idoneo?*
Formato word (.doc)
- 2) *Quante battute compongono una pagina della rivista?*
2.500 battute spazi compresi
- 3) *Come si contano eventuali occhiali, box e immagini da inserire nel testo?*
Se sono previsti occhiali, box, immagini e foto il numero delle battute va ridotto in modo proporzionale

Per l'ottimizzazione dei tempi e per non creare disagi nell'iter della lavorazione tecnica della rivista invitiamo cortesemente ad inviare alla Redazione i testi in versione definitiva. Il titolo

fornito dall'Autore può essere modificato dalla redazione per uniformità, come lunghezza e stile, ai titoli degli altri articoli della rivista.

ILLUSTRAZIONI

Le immagini non devono essere inserite nel documento Word di testo, bensì inviate separatamente in file ad alta risoluzione per la stampa. Formato per le immagini: JPG, TIFF, PDF alta risoluzione.

PER ULTERIORI CHIARIMENTI

Segreteria di Redazione
via Larga, 31 - 20122 Milano
Tel. 02.58376.208
e-mail: rivista@aldai.it

LETTERE E ARTICOLI FIRMATI IMPEGNANO TUTTA E SOLA LA RESPONSABILITÀ DEGLI AUTORI E NON RISPESCIANO NECESSARIAMENTE L'OPINIONE DI ALDAI. GLI ARTICOLI SONO PUBBLICATI A TITOLO GRATUITO.

UN VILLAGGIO VACANZE SUL MARE DI TROPEA

**Estate
2024**
Da inizio Aprile
a fine Ottobre



Benvenuti al villaggio La Pizzuta, un'oasi di pace e bellezza situata nella splendida Costa degli Dei.

Mare cristallino, natura incontaminata, ospitalità calda e genuina, cucina fresca e di qualità, e panorami mozzafiato renderanno il vostro soggiorno unico e irripetibile. Non perdetevi l'opportunità di visitare il villaggio La Pizzuta e di vivere un sogno.



Villaggio La Pizzuta Srl
Contrada Cervo, Parghelia (VV)
Tel. 0963 600592
Whatsapp: +39 350 1897750
Email: info@lapizzuta.it



Chiamaci o visita il nostro sito www.lapizzuta.it

Presentando la tua tessera di associato Federmanager avrai diritto a condizioni riservate. Ti Aspettiamo!

la pizzuta

Villaggio fiorito sul mare di Tropea

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: arumsrl@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, Teresa Lavanga, CIDA, Roberta Lovotti,
Valter Quercioli, Paola Perrone, Lorenzo Russo,
Francesco Binaschi, Fabio Battelli, Fabio Pansa Cedronio,
Ufficio Stampa Fondirigenti, Gennaro Bernardo,
Antonio Dentato, Giorgio Arnera, Oasi di Sant'Alessio

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17,
20, 21, 22, 23, 34, 36, 40, 41, 44, 45, 46, 48, 49,
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 27 MAGGIO 2024**



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 arumsrl@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



*Offerta speciale
riservata ai soci ALDAI*

**SETTIMANA
CON CURE***

in camera doppia
Elegance rinnovata

€ 720

€ 684 per persona

* Prezzo bloccato
per i soggiorni
dall'1 al 30 Giugno

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



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

Tessuto del fegato con fibrosi e infiammazione.

Non facciamo ricerca
per vincere premi.

Facciamo ricerca
per chi non ha una cura.

Dona il tuo **5XMILLE**
al San Raffaele di Milano.

CODICE FISCALE
07636600962
www.5xmille.org



I.R.C.C.S. Ospedale
San Raffaele

Non c'è cura, senza ricerca.