

NUMERO 10 - **NOVEMBRE 2020** - ANNO LXXIII

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Cambia il lavoro
e cadono riferimenti secolari
per riconoscerne il merito**



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



Manager e imprese per progettare il futuro

La **ripartenza dell'industria** dopo il blocco imposto dalla pandemia, mentre ancora il mondo si trova ad affrontare l'emergenza sanitaria, è **decisiva per il nostro sistema Paese**. Questo il messaggio del Presidente Sergio Mattarella in un convegno sul rilancio dell'economia italiana nell'era post Covid.

Il quadro dell'economia lombarda vede una ripartenza vivace delle attività, tuttavia il recupero delle perdite accumulate è ancora incompleto e disomogeneo per settori e territori. I dati, presentati dal Centro Studi di Confindustria su "Genio&Impresa" in merito alla situazione economica in Lombardia, parlano chiaro e mettono in evidenza un settore, quello manifatturiero, che fa da traino ad altri la cui ripresa invece è tuttora fortemente frenata.

L'industria al centro quindi per rilanciare la crescita, in Italia ma non solo. Uno scenario molto simile a quello del dopoguerra dove, ancora una volta, sono le imprese a generare la ripresa.

È recente la notizia secondo cui per il bando "Digital Transformation" delle PMI sono stati stanziati 100 milioni di euro dal Decreto Crescita con l'obiettivo di favorire la **trasformazione tecnologica e digitale** dei processi produttivi delle micro, piccole e medie imprese. Un segno tangibile e concreto.

Il **rafforzamento della crescita, il recupero della produttività e l'export** devono essere temi prioritari e soprattutto funzionali ad una **ripresa inclusiva e sostenibile**, come testimoniano i numeri del **Recovery Plan** secondo cui ai progetti green è destinato il 37% dei fondi.

Occorre una strategia a medio e lungo termine e uno **sforzo comune per un rilancio dell'economia** che sia garantista di una ripartenza effettiva e duratura, resistente agli shock esterni.

Secondo una recente indagine di Randstad condotta su un **campione di oltre 6.200 aziende italiane** finalizzato a comprendere l'impatto del Covid-19 sul business delle imprese, il 35% delle aziende prevede di ripristinare l'attività ai livelli pre-lockdown nel corso del 2021, il 30% pensa già entro il 2020, mentre il 24% dichiara di essere già in piena attività. Se da un lato dunque si conferma il forte impatto dell'emergenza Covid sulle imprese italiane, dall'altro emerge un segnale di speranza e cauto ottimismo per la ripresa.

In questi mesi lo **Smart Working**, dove è stato possibile, si è rivelato un valido alleato, che ha aperto le porte a nuove modalità di lavoro più flessibili basate sulla **responsabilizzazione e la fiducia**.

Manager e imprese, lo ribadisco, sono un binomio vincente solo se **l'impegno di entrambi è convergente** verso un obiettivo condiviso. Solo un'**azione comune** potrà essere un'**azione efficace**. **Solo tutti insieme, uniti e coesi, potremo essere vincenti**.

I depositi bancari sono aumentati, durante la fase di lockdown del Covid si è registrata infatti una forte accelerazione dei versamenti sui conti degli italiani: circa 80 miliardi tra febbraio e maggio. Ciò significa che le famiglie non spendono, non hanno fiducia. Per questo **servono azioni concrete per dare respiro alle famiglie e far ripartire i consumi**.

È necessaria una maggiore coesione sociale e lo sforzo di tutti. **La politica deve assumersi la responsabilità di prendere decisioni, concrete e durature**, mentre ancora oggi, con la recrudescenza del virus, il dibattito è incentrato sul **Mes** e sulla possibilità o meno di usufruirne. Un dispendio di energie e uno spreco di tempo che non possiamo permetterci!

Bisogna **privilegiare l'interesse generale e il bene comune** rispetto a quello che è mero consenso elettorale. Bisogna rimettere la **persona al centro, non a parole ma nei fatti**. È il momento del cambiamento, è il momento di una vera svolta, se non vogliamo che sia troppo tardi!

Nella sua Enciclica "Fratelli Tutti" Papa Francesco detta le linee guida affinché le azioni di ciascuno di noi siano dettate dalla **fraternità e amicizia sociale**.

Anche i Manager, figure chiave per la ripresa, sono chiamati a essere coraggiosi. **Serve coraggio** come serve la **capacità di assumere decisioni e fare scelte concrete**, con visione e obiettivi lungimiranti, che mettano **al centro la persona, l'ambiente, il bene comune**.

L'innovazione e la digitalizzazione saranno **le leve di successo** della fase post pandemica anche fuori dai confini del nostro Paese.

Noi **Manager** dobbiamo essere un **punto di riferimento**, per il **coraggio e la concretezza nelle decisioni**, per la **determinazione** e la **propensione al cambiamento**. Per **essere protagonisti del cambiamento che vogliamo vedere!**

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

Lunedì / Venerdì
Dalle ore 8:30 alle ore 17:30

- **SITO WEB** www.aldai.it
- **PEC** aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente:

Bruno Villani - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:

Manuela Biti - vicepresidente.bitimauela@aldai.it

Vicepresidente:

Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Elisabetta Borrini

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

Cristiana Bertolotti

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento
sindacale@aldai.it - previdenza@aldai.it

Consulenze sindacali - previdenziali

Cristiana Bertolotti - cristiana.bertolotti@aldai.it

Lorenzo Peretto - lorenzo.peretto@aldai.it

Consulenze previdenziali - Salvatore Martorelli

1°, 2°, ultimo lunedì di ogni mese dalle 8:00 alle 15:30
3° mercoledì di ogni mese dalle 8:00 alle 15:30

Consulenze previdenza complementare / Inps

Rosanna Versiglia

martedì e giovedì dalle 9:00 alle 14:00

Consulenze convenzione ENASCO / Inps

Silvia Barbieri

Tutti i venerdì dalle 9:00 alle 12:00

3° lunedì di ogni mese dalle 14:00 alle 17:00 solo
domande di pensione con telematica Inps

Consulenze fiscali

Nicola Fasano - martedì pomeriggio

Area sindacale - previdenziale

Valeria Briganti 02.58376.221

Maria Caputo 02.58376.225

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

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

amministrazione@aldai.it

Michela Bitetti - organizzazione@aldai.it

Giordano Bergomi 02.58376.235

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Laura De Bella 02.58376.231

SERVIZIO TUTORING

per appuntamento: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it

Coordinatore: Ali Berri

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Franco Del Vecchio

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

COMITATO NAZIONALE DI COORDINAMENTO DEI GRUPPI PENSIONATI

Presidente: Mino Schianchi - mino@schianchi.net

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it

UN AUTUNNO DI RINASCITA ALLE TERME

OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI » CON PRENOTAZIONE FLESSIBILE

Prenota il tuo soggiorno, in caso di disdetta non saranno applicate penali e potrai rimandare senza limitazioni la tua vacanza di benessere.

- 6 giorni in pensione completa (arrivo la domenica e partenza il sabato)
- cocktail di benvenuto
- libero accesso alle piscine termali con idromassaggi e cascate cervicali, percorso kneipp, hydrobikes, aquarunner
- sauna, bagno turco e doccia emozionale
- palestra technogym, attività fitness e campo da tennis all'aperto
- 1 seduta di autoshitsu • 1 lezione di Iyengar® Yoga
- spa kit (ciabattine e noleggi accappatoio)

A partire da € 580,00* per persona in camera doppia Classic

INCLUSO NELL'OFFERTA:

**6 SEDUTE DI FANGOBALNEOTERAPIA
E 6 BAGNI TERMALI
RIGENERANTI ALL'OZONO**

Con impegnativa ASL si paga solo il ticket
(Struttura convenzionata anche INAIL
con centro di fisiokinesiterapia)

**NEW
NERÓ SPA
1 PERCORSO
ACQUE DI 2 ORE
IN OMAGGIO**

* L'accesso a Neró Spa non è compreso nell'offerta riservata ai soci ALDAI.
L'offerta è soggetta a disponibilità, non è cumulabile con altre promozioni
ed è valida fino all'8/12/2020, escluso periodo di chiusura.

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

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



TERME PREISTORICHE
RESORT & SPA

Sommario

NUMERO 10 - NOVEMBRE 2020 - ANNO LXXIII

FOCUS

Impatto pandemia sul futuro del lavoro



In copertina:
La pandemia ha rivoluzionato l'organizzazione del lavoro. È necessario trovare una nuova normalità e nuovi parametri di valutazione del lavoro e del riconoscimento del merito. Bisogna sostituire il "cartellino" con una gestione manageriale degli obiettivi, dei parametri di valutazione e della condivisione periodica dei risultati.

EDITORIALE

- 1** Manager e imprese per progettare il futuro
Bruno Villani

FOCUS

- 4** L'organizzazione del lavoro dopo la pandemia
Elena Panzera
- 6** Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo in Europa
Stefano Cuzzilla
- 8** Impatto organizzativo della trasformazione digitale
Franco Del Vecchio
- 10** Smart Working: CIDA, superare fase emergenza; ora nuovi modelli organizzativi
A cura della segreteria CIDA
- 12** Cambia il vento
Nicolò Boggian
- 14** C'è un "next normal" che ci aspetta, ma sarà diverso per ciascuno di noi
Roberto Ceccarelli

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 16** Paola Boromei di Snam Miglior Giovane Manager d'Italia
Ufficio Stampa Federmanager

MANAGEMENT

- 18** Come affrontare il rischio digitale nelle PMI
Roberto Maggi

INNOVAZIONE

- 24** Trasformazione digitale e Life Science
Francesca Colella

FORMAZIONE

- 28** L'effetto della formazione dei dirigenti sulla produttività
A cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti

FISCO

- 30** IRPEF, l'insostenibile iniquità del fisco italiano
A cura della Redazione

PREVIDENZA

- 34** Parliamo di Pensioni
Mino Schianchi

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 38** Il Servizio Tutoring per i soci in servizio, ma prossimi alla pensione
Emilio Locatelli

- 40** Spid - il Sistema Pubblico di Identità Digitale
A cura della Redazione

- 42** Bollette pazze e non solo...
Paolo Ferrario

DI+

- 44** Alla scoperta dei laghi della Lombardia coi treni a vapore della Fondazione FS
A cura di Fondazione FS Italiane

OPINIONI

- 48** Il vaccino contro l'altro virus
Antonio Dentato
- 52** Quale futuro di sviluppo per l'Italia?
Pasquale Ceruzzi
- 56** Il fine oggettivo dell'impresa. Una mistificazione?
Giuseppe Tarditi

VITA ASSOCIATIVA - UNO DI NOI

- 57** Ad Antonio Pierluigi Chiesa

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 58** Obiettivo centrato
A cura della Redazione
- 59** 4° Concorso letterario ALDAI "Un Racconto"



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE

- Test Industria 4.0: un'opportunità che le imprese non possono lasciarsi sfuggire – *Roberto Zardoni*
- Il coraggio del futuro – *a cura della Redazione*
- Giornata Nazionale del Merito 2020

- Pensioni: CIDA, interventi in legge di bilancio tengano conto esigenze di flessibilità – *a cura di CIDA*
- Equità Fiscale - 4 novembre – *Franco del Vecchio*



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



L'organizzazione del lavoro dopo la pandemia

Elena Panzera

Presidente AIDP Lombardia e HR Vice President EMEA SAS

L'eredità del Covid-19 rischia di essere pesante. I mercati cambieranno pelle, i modelli organizzativi volto e il mondo del lavoro deve attrezzarsi subito. Come?

Per me le parole chiave per uscire dalla crisi cogliendone alcune importanti opportunità sono: nuova organizzazione del lavoro, formazione e valorizzazione delle Risorse. L'obiettivo di trasformare il remote-working come risposta alla pandemia in Smart Working come nuovo modello culturale a mio avviso deve essere una priorità.

La tendenza ad adottare modalità di lavoro flessibile era un fenomeno in ascesa già prima della pandemia. Secondo LinkedIn, le richieste di lavoro flessibile registravano infatti un trend in aumento già dal 2013; tra il 2016 e il 2018, le offerte di lavoro pubblicate con menzione di opzioni di lavoro flessibile sono cresciute del 78%. Questa domanda è cresciuta sulla scia delle esigenze di vita dei millennials improntate a flessibilità, autonomia ed equilibrio tra vita privata e lavoro. Inoltre, il costo della vita nei grandi centri urbani, in particolare il costo delle abitazioni, non accompagnato da

una crescita proporzionale dei salari reali, spinge molti lavoratori verso le periferie. Infine, la digitalizzazione, accompagnata dalla pervasività di strumenti e piattaforme di collaborazione e lavoro da remoto, ha consentito a un numero crescente di aziende di accogliere le richieste di maggiore flessibilità da parte dei dipendenti.

Tutti questi segnali confermano le previsioni su quella che sarà una caratteristica dominante negli scenari sul futuro del lavoro: una nuova organizzazione basata su una **"forza lavoro distribuita"**, abilitata dal cloud.

Questo modello di organizzazione prevede che le Persone non svolgano le loro attività da una sede aziendale, ma da sedi remote (abitazioni o spazi di coworking) connesse tramite un network aziendale che utilizza strumenti e piattaforme di collaborazione e comunicazione. Per tante aziende la gestione di questa nuova organizzazione rappresenterà una sfida molto complessa. Per molte altre significherà gestire l'accelerazione, causata dalla pandemia, di un processo di trasformazione avviato da tempo. Per uno piccolo gruppo di aziende invece non cambierà nulla. Sono quelle che, con largo anticipo rispetto al contesto attuale, hanno costruito il proprio modello di business fondandolo proprio sull'appli-

cazione del concetto di *distributed workforce*: sono le aziende 'distribuite'.

Dobbiamo guardare ad aziende come InVision o Automattic se vogliamo comprendere cosa vuol dire avere un'azienda senza un baricentro fisico. Probabilmente le aziende avranno sempre più spesso una sede centrale e il personale potrà però lavorare da dove vuole. Si organizzeranno una serie di incontri annuali che servono per la condivisione di strategie, obiettivi e anche per la creazione di quello spirito di squadra che non può non passare per il contatto tra le persone.

La sfida della gestione di una forza lavoro distribuita presenta sicuramente alcune criticità: sviluppare un senso di appartenenza, di coesione, per esempio, non è semplice. Allo stesso modo, anche l'intero processo di costruzione di una cultura aziendale presenta delle complessità significative. Eppure, gli esempi virtuosi abbondano.

Per consolidare lo Smart Working



78%

L'aumento delle offerte di lavoro flessibile



nell'era post-Covid bisogna investire sul capitale umano e ripensare i modelli organizzativi e di leadership, in modo da ridisegnare una nuova normalità ibrida con un mix tra lavoro virtuale e in presenza. Il cambiamento passa attraverso la formazione e la valorizzazione delle Risorse. Da nuovi modelli di leadership. Bisogna progettare ora, con una visione a medio lungo termine, una nuova normalità 'ibrida', con un mix tra virtuale e in presenza. Dobbiamo normalizzare ciò che in questa fase abbiamo gestito in fase emergenziale, ad esempio gestendo meglio i tempi di vita lavorativa e familiare. Gli strumenti per farlo sono una legislazione leggera (ma certa) e dare spazio alla contrattazione collettiva di anticipo.

Anche i modelli di leadership pre-virus non saranno più vincenti. I leader che possano accompagnare le organizzazioni e le Persone attraverso le nuove sfide dovranno:

- avere una vision molto chiara, sapendo diagnosticare i propri punti di forza e di debolezza e immaginando di far fronte ai secondi con riconversioni aziendali, partnership aggregazioni, acquisto di know-how;
- saper valorizzare i collaboratori e le loro competenze basando il loro stile di gestione su autonomia e responsabilità, e improntando la valutazione della prestazione su obiettivi e non su logiche di comando e controllo;
- saper analizzare lo scenario e l'arena competitiva di riferimento con uno spiccato senso del *problem solving*;
- avere la capacità di mobilitare le risorse aziendali, soprattutto umane, attorno a una progettualità chiara, definita e comunicabile;
- essere capaci di sapersi esprimere in un contesto senza certezze e instabile;
- saper anticipare i cambiamenti, sapendoli affrontare per trasfor-

marli in opportunità, ascoltando le esigenze delle persone e dei mercati di riferimento mantenendo la flessibilità organizzativa e una coerenza con i valori aziendali.

Rimane, in ultimo, la questione delle infrastrutture: durante il lockdown le reti di telecomunicazione sono state la spina dorsale dell'Italia su cui abbiamo riversato tutta la nostra attività familiare, professionale e sociale, ma ci siamo accorti che il Paese si è diviso in due, tra chi aveva accesso alle infrastrutture digitali e chi no. Per questo, se vogliamo che il Paese riprenda a correre, dobbiamo dare pari opportunità digitali a tutti i cittadini.

La grande ripartenza sarà possibile solo se affronteremo la sfida che ci troviamo di fronte pensando a un futuro in cui le aziende e le istituzioni coniugheranno il perseguimento dei propri fini con la generazione di valore condiviso. Ognuno di noi, come lavoratori e leader di aziende, deve fare la sua parte. **Ora.** ■



Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo in Europa

Stefano Cuzzilla
Presidente 4.Manager

Il rapporto dell'Osservatorio 4.Manager, scaricabile dal sito www.4manager.org, esplora il tema delle competenze manageriali necessarie per affrontare le sfide economiche e sociali future e di come trasformarle in opportunità di sviluppo, benessere ed equità



Oggi più di ieri le strategie, le azioni e gli strumenti da mettere in campo devono includere la valorizzazione della dimensione europea, senza la quale non è possibile realizzare un rilancio sostenibile, innovativo e competitivo del sistema produttivo italiano.

È necessario scongiurare il rischio che la crisi economica e sociale causata dalla diffusione del contagio da Covid-19 diventi strutturale. A questo rischio sono esposti tutti gli Stati membri, sebbene in diversa misura. Per questo, le imprese devono essere sostenute e guidate verso nuovi modelli di business capaci di gestire il delicato momento attuale e le continue trasformazioni del mercato che vi sono connesse. Quando si attraversa uno scenario di tale incertezza, non si può fare

I risultati della ricerca sulla managerialità in Europa condotta dall'Osservatorio 4.Manager

La crisi sanitaria ha investito i Paesi europei in una fase di significativa trasformazione dello scenario economico, sociale, tecnologico e competitivo, impattando in modo determinante sulle politiche comunitarie. Il progetto Next Generation UE, per stimolare la ripresa, accelerare la transizione ecologica e digitale e rafforzare competitività e resilienza della produzione europea, prevede una dotazione iniziale di 750 miliardi di euro con l'obiettivo di mobilitare, a regime, almeno 1,85 trilioni di euro e intervenendo principalmente su 14 ecosistemi produttivi.

Una strategia così ambiziosa, la cui efficacia dipenderà molto dalla capacità delle singole nazioni di riformare i propri apparati burocratici e fiscali, di risolvere i limiti

strutturali e di rilanciare gli investimenti verso le infrastrutture, l'economia reale e, soprattutto, le competenze manageriali.

Nella sola Italia, secondo il Cerved Industry Forecast (maggio 2020) a seguito della crisi le imprese potrebbero perdere tra 509 e 671 miliardi di fatturato nel biennio 2020-2021. Il mercato del lavoro è senza dubbio l'ambito economico che la crisi innescata dal Covid-19 colpirà con più durezza. Tuttavia, la pandemia ha innescato trasformazioni che potrebbero anche incrementare la domanda di professionalità con competenze elevate e innovative.

In tale prospettiva, un aspetto critico è rappresentato dagli skill gap del mercato del lavoro. Il disallineamento

a meno dei manager, di coloro che con le competenze adeguate possono gestire questa fase difficile di ripresa della produttività che sta colpendo non solo l'Italia, ma tutto il mondo.

Solo con le competenze qualificate si possono avviare le riforme e gli investimenti necessari, soprattutto in termini di capacità progettuali e dell'utilizzo efficiente delle risorse. Gli studi condotti dall'Osservatorio 4.Manager mostrano un incremento esponenziale della complessità che manager e imprenditori stanno affrontando per gestire la fase acuta della pandemia, quindi il progressivo allentamento del lockdown, e infine l'individuazione di strategie per affrontare le fasi post-pandemiche.

La ripresa però non è solo foriera di problematiche, ma anche di opportunità. Pensiamo, ad esempio, alle tante misure messe a disposizione dal Governo e dalla stessa Europa.

Ma come cogliere al meglio le numerose occasioni che si presentano sotto varie forme, ad esempio pubbliche, di mercato, tecnologiche?

Bisogna essere pronti, dotarsi di strumenti capaci di gestire i mo-

Bisogna essere pronti, dotarsi di strumenti capaci di gestire i momenti di tensione, creare modelli organizzativi efficienti e avere persone qualificate al proprio fianco

menti di tensione, creare modelli organizzativi efficienti e avere persone qualificate al proprio fianco.

Il manager può essere la bussola delle imprese nel mare della complessità europea. In simili frangenti tutto il sistema richiede managerialità. Il mondo pubblico, come quello imprenditoriale.

Un altro ruolo fondamentale del manager è quello di aiutare, insieme agli imprenditori, le istituzioni italiane nella definizione di proposte, iniziative e progetti che il sistema istituzionale italiano deve proporre, anche in sede comunitaria, per rispondere alle esigenze del sistema produttivo.

Con il progetto Europa, sviluppato da 4.Manager e dalla Delegazione di Confindustria presso l'Unione europea, in collaborazione con Federmanager, abbiamo puntato sulla preparazione di figure professionali capaci di predire, comprendere e gestire i trend del futuro.

4.Manager, Associazione bilaterale fondata da Confindustria e Federmanager nel 2017, coniuga le esigenze di imprenditori e manager in un'ottica collaborativa.

Crediamo che il dialogo pubblico-privato facilitato dal ruolo delle Associazioni, ancor di più quando bilaterali e costruite sul principio del mutuo soccorso, sia la strategia vincente per favorire la crescita solida delle imprese e l'inclusione di professionalità competenti che il Paese non può disperdere o tenere al palo.

Tutto ciò rende ben chiaro che la crisi chiama a sé una trasformazione che è anche culturale, sociale e organizzativa. Occorre pertanto un impegno non più rimandabile per sostenere gli attori pubblici, economici e le famiglie a comprendere il senso dei cambiamenti in atto per attrezzarsi a un futuro dai contorni sempre più incerti e, al contempo, permeati di nuove opportunità. ■

tra competenze offerte e richieste diventa ancora più evidente anche considerando solo la trasformazione digitale, ulteriormente accelerata dalla pandemia e che sta cambiando profondamente i modelli di business di intere filiere.

Milioni di imprese, in poche settimane, hanno radicalmente modificato i modelli organizzativi, diversificato prodotti e servizi offerti, aperto o rafforzato canali commerciali online, esternalizzato interi processi produttivi verso aree geografiche meno colpite dal virus, modificato le catene di approvvigionamento, internalizzato lavorazioni che venivano affidate all'esterno.

Nella discontinuità epocale determinata dal Covid, le competenze manageriali assumono un'importanza fondamentale per garantire resilienza, reattività e capacità di cambiamento, e in tale ottica rappresentano una infrastruttura fondamentale per la tenuta e lo

sviluppo della produzione e dell'occupazione, per la competitività delle imprese sui rispettivi mercati e per la competitività internazionale dei Paesi. Secondo l'Osservatorio 4.Manager, l'importanza della competenza manageriale quale fattore di competitività non sembra essere ancora sufficientemente considerata dalle istituzioni comunitarie che producono "visioni" e politiche di lungo periodo (esempio: transizione energetica, green deal, gender equality) ma trascurano la promozione, lo sviluppo e la diffusione della managerializzazione a tutti i livelli. Sul mercato italiano delle competenze manageriali, l'Osservatorio 4.Manager ha stimato che quasi un terzo dei manager industriali è attualmente impiegato in filiere sulle quali il lockdown ha prodotto effetti significativi, severi o addirittura catastrofici e che nel 18% dei casi la crisi avrà un impatto negativo in termini occupazionali e remunerativi.



DIGITAL TRANSFORMATION

Impatto organizzativo della trasformazione digitale

Franco Del Vecchio

Presidente ARUM e responsabile del progetto Sviluppo PMI - info@sviluppopmi.it

Il miglior modo per capire l'organizzazione del lavoro in futuro è osservare l'effetto delle tecnologie nel passato e immaginare le implicazioni generate da nuovi bisogni e modalità operative, alle quali non sapremo più rinunciare

Ci sarebbero voluti dieci anni per realizzare la trasformazione digitale imposta dalla pandemia di questi ultimi dieci mesi. Zoom, Webex, Teams sono diventate in dieci mesi le applicazioni per videoconferenza più conosciute di molti strumenti office disponibili da più di trent'anni. Lo Smart Working è diventato in die-

ci mesi la modalità dominante per i "Knowledge Workers", i lavoratori della conoscenza.

La trasformazione digitale dell'organizzazione del lavoro non si è limitata a sostituire il fisico con il virtuale – le riunioni in videoconferenze, la documentazione cartacea in file – ma ha cambiato profondamente l'organizzazione del lavoro,

perché gli **strumenti digitali**, oltre a sostituire, **abilitano nuovi modelli di business e procedure** abbattendo tempi e costi, permettendo di conseguire obiettivi prima impensabili.

Prendo spunto dal progetto di **Politiche Attive Sviluppo PMI**, gestito dall'ente attuatore ARUM, che in due mesi (luglio e settembre) ha



organizzato e gestito 100 domande di partecipazione complete di CV e modulistica d'iscrizione esclusivamente in formato digitale. Ha realizzato oltre 100 incontri per l'organizzazione del progetto e colloqui dei manager con la società di executive search Key2people, oltre a 10 incontri collettivi in videoconferenza con oltre 70 partecipanti per ogni sessione, **tutto esclusivamente in videoconferenza.**

La tradizionale modalità basata su compilazione cartacea delle domande e colloqui in presenza avrebbe richiesto il doppio dei due mesi impiegati, con evidenti implicazioni in termini di archiviazione della documentazione fisica,

di cassaforte per la privacy, impatto ambientale per trecento e più viaggi per le riunioni e i colloqui. È evidente la riduzione dell'impatto ambientale e la riduzione dei costi per tutti.

Il super team di manager per la trasformazione digitale delle imprese ha verificato l'efficacia dell'organizzazione del lavoro senza una sola riunione in presenza, con beneficio immediato sulla produttività. Avendo recuperato tempo per viaggi e burocrazie, rispetto al tradizionale modo di lavorare, ci sono le evidenze del raddoppio netto della produttività, quindi si può fare molto di più con la stessa organizzazione facendo crescere le persone e assumendone di nuove con lo sviluppo del business. I vantaggi della trasformazione digitale non ricadono solo nell'organizzazione del lavoro e nella produttività, ma anche nel benessere delle persone svincolate dall'obbligo della presenza, più serene e impegnate al raggiungimento degli obiettivi.

Sciolto il legame presenza=remunerazione, si rafforza il **valore del riconoscimento del merito** nel conseguire gli obiettivi, quindi l'impegno e la partecipazione attiva.

Il ruolo del manager assume **crecente valenza organizzativa**, condividendo gli obiettivi e pianificando le modalità e i tempi di rea-

lizzazione con il team, eliminando il controllo in presenza giornaliero della tradizionale figura di "capo".

Una vota superata la pandemia torneremo a lavorare come prima?

Ho avuto il privilegio di presentarlo in Italia nell'84 il primo personal computer con il mouse, l'Apple Mac di Steve Jobs. Suscitò molta curiosità e apprezzamento soprattutto nelle applicazioni grafiche, ma il tradizionale mondo business lo considerò un gadget sottovalutandone l'impatto.

In quell'occasione mi resi per la prima volta conto di una regola fondamentale dell'innovazione che modifica le abitudini delle persone. L'utilizzo del mouse non era immediato, richiedeva una fase di apprendimento, ma una volta acquisita padronanza del dispositivo, nessuno era disposto a tornare alle frecce della tastiera. Le innovazioni di successo impediscono il ritorno al passato e in tal modo diventano progressivamente standard "de facto".

Quel piccolo mouse ha cambiato il mondo.

Ecco, siamo nel bel mezzo di una transizione epocale verso un mondo digitale, più virtuale, più sostenibile, che travolgerà chi non se ne rende conto. ■



Smart Working: CIDA, superare fase emergenza; ora nuovi modelli organizzativi

A cura della segreteria CIDA

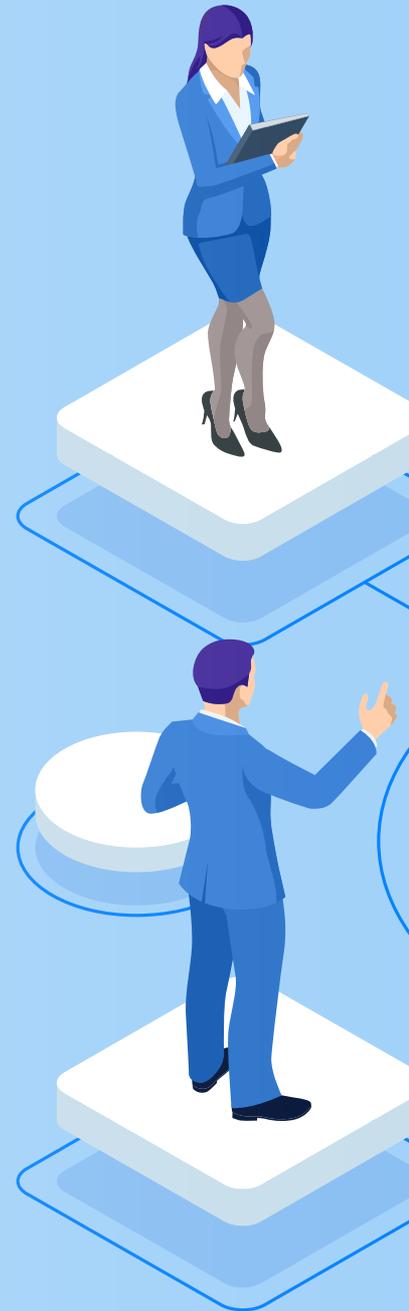
“**L**o Smart Working è una forma di lavoro con grandi potenzialità, in grado di aumentare la produttività se gestito correttamente: occorre però trasformarlo da strumento di emergenza a una metodologia messa a regime e inserita in un ambito contrattuale”. Lo ha detto Mario Mantovani, presidente di CIDA, la Confederazione dei dirigenti e delle alte professionalità, durante un’audizione presso il ministero del Lavoro.

“Occorre spingere lo sguardo oltre l'emergenza per cogliere le opportunità delle trasformazioni in atto e per guidarne consapevolmente i processi, per 'ripensare' il lavoro nell'ottica dell'innovazione digitale. È necessaria una disamina dei profili organizzativi, contrattuali, culturali, per approfondire il tema dello Smart Working valutandone l'impatto sulle persone e sulle organizzazioni e delineando le conseguenti modifiche dei paradigmi tradizionali della concezione del lavoro”.

“Certamente per mettere a regime le modalità del lavoro a distanza, occorre ripensare gli stessi modelli dell'organizzazione del lavoro, integrare gli strumenti tecnologici, impartire corrette regole di comunicazione e di ingaggio per evitare che il nuovo strumento diventi dispersivo o, peggio, coercitivo nei confronti del lavoratore. Ecco perché la problematica va discussa fra Governo, imprese e parti sociali per tutelare adeguatamente i diritti dei lavoratori. Non a caso si parla di un 'diritto alla disconnessione'. Occorre un grande sforzo – ha ribadito Mantovani – per riorganizzare e gestire gli spazi negli ambienti domestici, migliorare e implementare i servizi a sostegno della famiglia, adeguare contratti di lavoro e modelli organizzativi, colmare il gap infrastrutturale digitale, investire massicciamente sulla formazione”.

“Indubbiamente molti dei problemi riscontrati durante l'esperienza emergenziale, sono da attribuire al ritardo con cui le imprese, e in particolare la Pubblica Amministrazio-

ne, hanno affrontato la problematica del lavoro a distanza, declinata negli anni, prima come telelavoro, poi lavoro agile e, infine, Smart Working. Ma ora i ritardi non sono più tollerabili: va detto chiaramente che indietro non si torna: la scrivania, l'ufficio, il cartellino, faranno parte del passato. È compito dei dirigenti progettare e gestire modelli organizzativi nuovi, basati sugli obiettivi, sui risultati e non sui 'compiti' impartiti quotidianamente”.





“L’esperienza di questi mesi va sfruttata per dare una veste contrattuale moderna ed efficiente allo Smart Working, per risolvere alcuni dei problemi emersi: l’inadeguatezza delle infrastrutture digitali, la contraddizione di operare da remoto con strumenti personali del lavoratore e, corollario di entrambi, i rischi di sicurezza informatica per le aziende, cresciuti esponenzialmente durante l’emergenza del Coronavirus”, ha concluso Mantovani. ■



CIDA è la Confederazione sindacale che rappresenta unitariamente a livello istituzionale dirigenti, quadri e alte professionalità del pubblico e del privato.

Le Federazioni aderenti a CIDA sono: **Federmanager** (industria), **Manageritalia** (commercio e terziario), **FP-CIDA** (funzione pubblica), **CIMO** (sindacato dei medici), **Sindirettivo** (dirigenza Banca d’Italia), **FENDA** (agricoltura e ambiente), **Federazione 3° Settore CIDA**, **FIDIA** (assicurazioni), **SAUR** (Università e ricerca), **Sindirettivo Consob** (dirigenza Consob), **Sumai Assoprof** (medici ambulatoriali).



Cambia il vento

Nicolò Boggian

Managing Partner, Black Tie Professional

La tecnologia digitale e il lavoro su piattaforma comportano una serie di innovazioni che porteranno il lavoratore e le organizzazioni a un livello di produttività, equilibrio e sviluppo continuo delle competenze senza precedenti, per uscire dal Medioevo

20%

il risparmio sui costi operativi legati alla presenza continua dei lavoratori presso la sede aziendale

Se, come immaginiamo, la diffusione della modalità di lavoro Smart Working e su piattaforma sarà rapidissima (Marco Bentivogli segnala come in Cina addirittura i minatori stiano iniziando a lavorare da remoto), altrettanto importanti saranno gli impatti.

Il primo di questi l'abbiamo già visto e constatato tutti: molte aziende possono risparmiare fino al 20% di costi operativi legati alla presenza continua dei lavoratori presso la sede aziendale. Affitti di sedi, mense, attrezzature, trasporti, si sono rivelati molto meno indispensabili di quanto si pensasse.

Personalmente conosco molto bene questo aspetto, in quanto Black Tie Professional – la società che ho fondato nel 2015 – lavora senza sede sin dalla sua costituzione.

Il secondo aspetto di innovazione consente di approvvigionarsi di molto più talento "just in time". Se, infatti, i clienti possono essere ovunque nel mondo ed è possibile collegarsi in modo istantaneo, puntuale, preciso con moltissime persone con il talento e le competenze giuste, non si vede perché i collaborato-

ri debbano essere rintracciati solo all'interno di un perimetro molto più limitato, magari nella stessa città in cui si ha la sede operativa.

Il terzo aspetto evidenzia come, sempre più spesso, chi lavorerà su piattaforma o in organizzazioni così



strutturate, sarà a stretto contatto con il cliente e svolgerà mansioni che comportano un diretto rapporto con il fatturato aziendale, potendo – in modo abbastanza autonomo – decidere di erogare nuovi servizi, ampliare quelli esistenti, cambiarne la struttura.

Vi lascio immaginare gli impatti esponenziali sulla motivazione e sulla centralità del lavoro rispetto a quello che succede a chi oggi è all'interno di processi molto distanti dal punto di "scambio del valore" con il cliente.

Il quarto punto è legato allo sviluppo delle competenze. Una struttura su piattaforma consente a una più ampia platea di persone di utilizzare fonti informative, formative, supporti consulenziali, per imparare e per svolgere mansioni e attività diverse e impegnative. Lavorando su piattaforma i limiti delle attività erogabili non sono dati dalle proprie competenze, ma da quelle rintracciabili nel nostro network.

Ultimo punto riguarda come viene retribuito il lavoro. Nelle organizzazioni tradizionali lo stipendio di un lavoratore viene normalmente collegato all'orario di presenza sul posto di lavoro.

All'interno di una piattaforma, invece, il contributo di una persona sarà sempre meno collegato alle ore in ufficio, e sempre più alla capacità di incidere su più tavoli di lavoro analizzando e generando dati di valore. Le attività su piattaforma sono infatti prevalentemente linguistiche performative (vedi Giovanni Mari, "Libertà nel Lavoro") il cui valore non dipende dal numero di bit ma dal tipo di informazioni.

Si pensi alla differenza tra un libro di J.K. Rowling e un volantino di un centro commerciale. La diversità nel valore non dipende semplicemente dal numero di battute o dal tempo impiegato a scriverlo.

Queste innovazioni sono già presenti e rapidamente si diffondono nel mondo del lavoro. Le organizza-

zioni e il mercato richiedono infrastrutture del tutto nuove per utilizzare la professionalità in modo più efficace, sia a livello individuale che collettivo.

Il mondo del lavoro sta cambiando, basta guardare il sito Digital Work City: <https://web.digitalworkcity.com/it/>

L'errore che hanno fatto gli amministratori d'azienda almeno negli ultimi 5 anni sul tema delle sedi di lavoro (addossando quasi 20 punti di costi non indispensabili alle proprie organizzazioni) verrà moltiplicato esponenzialmente sugli altri aspetti citati qui sopra, se non sapranno modificare radicalmente la struttura della propria organizzazione.

Il limite tra quello che si può fare e quello che si fa concretamente, sarà sempre più determinato dalla visione che si è in grado di avere oltre che dalla capacità di esecuzione.

Come sempre, chi prima vede questi cambiamenti prima ne trarrà dei vantaggi. ■





C'è un “next normal” che ci aspetta, ma sarà diverso per ciascuno di noi

Roberto Ceccarelli

Socio ALDAI-Federmanager, temporary manager e formatore, componente e fondatore del team *blisszone*

Quando si discute del dopo Covid si sente parlare (anche troppo) spesso di nuova normalità o "next normal", termini che si riferiscono ad alcune macro-tendenze future che avranno importanti conseguenze sia sui processi lavorativi che sulle persone. Come per la pandemia è meglio prepararsi

Oggi, in piena pandemia, sono già visibili alcuni effetti sul mondo del lavoro. Tassi di disoccupazione in risalita, ore di Cassa Integrazione ai massimi storici, ad esempio, che inevitabilmente toccano la sfera psicologica delle persone.

Secondo una ricerca di maggio 2020 della London School of Economics, gli aumentati tassi di disoccupazione del periodo Covid hanno comportato un forte **aumento di ansia** non solo tra chi ha perso il lavoro, ma anche tra chi lo ha conservato. Per McKinsey, poi, il Covid ha velocizzato la digitalizzazione che, sovrapponendosi all'automazione, mette a rischio molti posti di lavoro; alcune stime – sempre di McKinsey – parlano di poco meno di 60 milioni solo in Europa. Sono ricerche fatte da prestigiose organizzazioni che confermano un consistente aumento del **senso di incertezza professionale**.

Confindustria, nei commenti ai dati del terzo trimestre 2020, scrive che **“famiglie e imprese sono costrette a navigare a vista”**.

Siamo in un periodo dai confini temporali indefiniti, che aumenta un senso di indeterminatezza con

cui siamo chiamati tutti a fare i conti (per il sondaggio Legacoop/Swg di ottobre 2020, il 78% degli intervistati si sente oggi economicamente più debole ed esposto rispetto ad un anno fa). Ci sentiamo più fragili, a mio avviso, non solo perché al navigare a vista si aggiungono anche preoccupazioni sul piano personale, legate alla salute di parenti, amici e colleghi, ma anche per il fatto di sperimentare, in prima persona, il senso del limite, stando al cospetto di fenomeni più grandi di noi, che non possiamo controllare.

Tuttavia, ogni situazione di crisi genera anche soluzioni innovative, reazioni, **coraggio di osare**. Molte organizzazioni stanno infatti ricalibrando i propri prodotti e servizi, ripensandone la loro fruizione, mettendo a fattor comune esperienze trasversali, creando reti di competenze e attenzione ai bisogni, materiali e psicologici, delle persone.

Ma se le aziende trovano le forze per superare questi momenti, **cosa possiamo invece fare noi individualmente?**

Quali risorse possiamo mettere in campo per rimanere lucidi e fare scelte adeguate, in un momento

nel quale **la velocità del cambiamento può superare la nostra capacità di adattamento?**

Ci meritiamo una boccata d'aria, di staccare la spina un momento, di alzarci in volo e guardare dall'alto noi stessi, la nostra professione per prendere le distanze dalle attività giornaliere, dai web-meeting, dalle call che come una tela di un ragno ci costringono a rimanere focalizzati sul qui e ora. **Abbiamo bisogno di capire dove siamo e dove stiamo andando**. E poiché come esseri umani siamo delle combinazioni uniche di razionalità ed emotività, potremmo iniziare dal nutrire la nostra parte razionale con qualche dato oggettivo sul quale riflettere asetticamente. Potrebbe essere utile, ad esempio, fare un'**autovalutazione di rischi e opportunità** della nostra posizione lavorativa.

I futuri effetti del Covid sulla nostra professione dipendono, fra l'altro, dal **settore economico**, dal **momento strategico-organizzativo** della nostra azienda e dalla **famiglia professionale cui apparteniamo**.

Per quanto riguarda il settore economico sappiamo che la diminuzione di ore lavorate è maggiore in alcuni

Ci meritiamo una boccata d'aria, di staccare la spina un momento, di alzarci in volo e guardare dall'alto noi stessi, la nostra professione per prendere le distanze dalle attività giornaliere

settori rispetto ad altri (si vedano gli allegati al Comunicato Stampa dell'ISTAT del 11 settembre 2020: <https://www.istat.it/it/archivio/247045>), così come la percentuale di posti a rischio è alquanto differente tra diversi comparti economici (rimando al sito e alle pubblicazioni McKinsey – maggio 2020 e successivi). Già questi numeri possono venirci in aiuto per valutare la nostra reale situazione. Ma non basta.

Un altro importante elemento da considerare è il posizionamento strategico-organizzativo dell'azienda in cui lavoriamo. Ci potremmo domandare con quale velocità la nostra impresa adotti novità organizzative, nuovi strumenti di gestione, innovative modalità di comunicazione, di lavoro. E ancora, rispetto alle altre aziende del settore, quale sia la sua specifica catena del valore, come e dove si generano risultati e quali siano le future azioni per stare sul mercato.

Dopo la lettura di dati macro e micro-economici potremmo anche **valutare la nostra traiettoria professionale**, partendo dal nostro attuale ruolo analizzando, in parti-

colare, la nostra capacità di impatto sul business, la qualità delle nostre competenze e la discrezionalità decisionale.

Quanto il nostro ruolo è all'interno del ciclo di creazione di valore per la nostra azienda?

Quanto le nostre competenze sono appetibili per altre aziende del medesimo settore o di altri comparti?

Se e in quale direzione le stiamo aggiornando?

Qual è l'area funzionale cui apparteniamo?

E quali fenomeni di cambiamento la interessano?

L'insieme delle risposte che possiamo darci può restituire un'indicazione di massima circa il grado di rischio e anche di opportunità della nostra situazione lavorativa. Se da queste riflessioni cogliamo l'esistenza di un rischio professionale, sappiamo anche che gestire un

rischio significa decidere se accettarlo, mitigarlo o evitarlo. **Qualsiasi sia la nostra scelta l'importante è che sia consapevole**, per non farci trovare impreparati.

Per farlo dobbiamo occuparci anche del nostro universo emozionale. In tempi di cambiamento abbiamo bisogno di una carica di **coraggio, lucidità, pazienza e perseveranza per progettare il nostro futuro professionale**, per compiere scelte e agire con tempestività. Ma la psicologia non è una funzione lineare e ben sappiamo che verranno a bussare alla nostra porta anche paura, fatalismo, istinto e stanchezza. Vale la pena di prendere i nostri spazi per riflettere su noi stessi, osservarci con sincerità.

Ecco perché suggerisco di ricercare il nostro "**next normal**" come equilibrio tra la nostra parte razionale, attraverso la valutazione della situazione lavorativa (attuale e prospettica), e la nostra sfera emotiva, conoscendo quali energie personali siamo in grado di mobilitare.

Unendo consapevolezza e sostenibilità emotiva conquistiamo la possibilità di scegliere. ■

Paola Boromei di Snam Miglior Giovane Manager d'Italia

Ufficio Stampa Federmanager



Il titolo di **Miglior Giovane Manager** d'Italia va a **Paola Boromei**, executive vice president human resources & organization di Snam. La manager è risultata prima classificata nella selezione promossa dal Gruppo Giovani di Federmanager, in partnership con la società di executive search, Hays Italia, su tutti i manager under 44 iscritti a Federmanager che si sono candidati al **Premio Giovane Manager 2019**.

Il contest, partito un anno fa, ha individuato dapprima una rosa di 40 finalisti; tra questi, ha riconosciuto i 10 manager migliori sulla base di un attento esame delle esperienze curriculari e professionali e, quindi, decretato il vincitore.

Boromei, con una laurea in Psicologia dell'organizzazione all'Università Cattolica, ha conseguito la specializzazione in Risorse umane e organizzazione presso SDA Bocconi di Milano e un executive master in Global leadership presso la

business school di INSEAD di Fontainebleau, Francia.

Prima di arrivare nel 2017 in Snam, ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità in ambito risorse umane in altre aziende – tra cui L'Oréal e Humanitas – con esperienze anche all'estero. Attualmente è anche amministratore indipenden-



Paola Boromei.

te di alcune importanti società, tra cui Pirelli.

A consegnarle il Premio di Miglior Giovane Manager 2019 è stata la campionessa olimpica di windsurf e vice presidente Coni, **Alessandra Sensini**, nell'ambito dell'evento "Codice Green: Le competenze manageriali per la sostenibilità delle imprese", svoltosi il 6 ottobre in streaming sui canali Federmanager.

«Siamo contenti che il Premio di quest'anno sia andato a una manager donna che si è particolarmente distinta in questi anni per le sue competenze e per la capacità di innovare i modelli organizzativi – dichiara il **Presidente Federmanager, Stefano Cuzzilla** –. Mi auguro che sia d'esempio per le tante colleghe che ricoprono ruoli manageriali e che, con il loro insostituibile contributo, stanno portando avanti le imprese tra mille difficoltà scegliendo un modello di management agile, flessibile e orientato al risultato».



Massimiliano Bariola



Marco Biffoni



Paola Boromei



Gianantonio Bottarini



Gabriele Frigerio



Pierluigi Girard Fusco



Rosario Pistorio



Carmelo Trusso



Giovanna Pia Vaira



Carmine Zappacosta



Per **Renato Fontana, coordinatore del Gruppo Giovani Federmanager**: «Il Premio Giovane Manager vuole valorizzare il talento della persona: premiamo il percorso di carriera intrapreso da Paola Boromei, ma anche il suo potenziale di crescita. Con questa responsabilità verso il futuro, siamo fiduciosi nel lavoro di tutti i nostri colleghi, che sono alle prese con un anno molto complicato, con la sfida della ripresa dopo il lockdown e con le difficoltà di conciliare vita professionale e vita privata, ancor di più complesse per la componente femminile del management».

«Complimenti a Paola Boromei che, insieme a Massimiliano Bariola, anch'egli insignito del Premio Giovane Manager, e agli altri giovani manager della semifinale Lombardia arrivati qui al rush finale – Fabrizio Botta, Francesco Calcagnile, Francesca Paludetti, Vincenzo Renzo, Francesco Sasso e Giovanna Stocco – hanno ampiamente rappresenta-

to ALDAI-Federmanager all'interno di questo contest – commenta **Bruno Villani, Presidente di ALDAI-Federmanager** – Milano e la Lombardia sono state particolarmente colpite dalla recente pandemia. I manager hanno la responsabilità di trainare le nostre aziende fuori dalla crisi, senza manager non potrà esserci ripresa. Ora più che mai questa eccellenza di giovani manager rappresenta uno strumento cardine che farà la differenza per il rilancio del nostro territorio, ma non solo».

Per **Ali Berri, coordinatore del Gruppo Giovani Dirigenti ALDAI-Federmanager**: «Complimenti a tutti i partecipanti a questa iniziativa, i giovani manager sono portatori di energie nuove ed entusiasmo. Iniziative come queste sono importanti per promuovere il merito, generare momenti di confronto, approfondimento e network, fondamentali per valorizzare il ruolo del manager». ■

Complimenti a Paola Boromei che, insieme a Massimiliano Bariola, anch'egli insignito del Premio Giovane Manager, e agli altri giovani manager della semifinale Lombardia arrivati qui al rush finale, hanno ampiamente rappresentato ALDAI-Federmanager all'interno di questo contest

BRUNO VILLANI

PRESIDENTE ALDAI-FEDERMANAGER



Come affrontare il rischio digitale nelle PMI

Roberto Maggi

Managing Partner PK Consulting – roberto.maggi@pkconsulting.it

Nell'era della digitalizzazione, il rischio digitale deve diventare una componente del Risk Management, la valutazione e la pianificazione di tali rischi diventa, quindi, sia una questione di vantaggio competitivo che di resilienza aziendale

Ogni azienda deve essere consapevole dei propri rischi e adottare una propria strategia con specifiche misure per evitare imprevisti che potrebbero diventare disastrosi per l'impresa, il titolare e i manager.

Analisi e valutazione dei rischi

Esistono diversi metodi di analisi e valutazione dei rischi che si differenziano per scopo, completezza e utilizzo, ma tutti presentano la stessa sequenza di passi logici articolandosi in quattro step principali:

- **Identificazione dei pericoli:** si individuano in modo sistematico tutti i pericoli legati all'attività in esame, cioè gli eventi e le cause che li possono generare (cosa può accadere e perché può accadere?) e i fattori di rischio connessi (in questa fase si usano prevalentemente check-list, dati storici sugli incidenti, casi simili ecc.). Si stima il rischio per ogni pericolo individuato; questa fase comprende anche il giudizio sul grado di accettabilità del rischio stesso.

- **Valutazione del danno** derivante dall'evento, in termini qualitativi e quantitativi.
- **Identificazione dei presidi di controllo** esistenti
- **Valutazione del rischio residuo** e confronto con la soglia di accettabilità dell'organizzazione.

Riservatezza, integrità e disponibilità

I componenti di base della sicurezza delle informazioni o Information Security sono spesso riassunti dalla cosiddetta triade della CIA: riservatezza, integrità e disponibilità (Confidentiality, Integrity, Availability).

La **riservatezza** è forse l'elemento della triade che più immediatamente viene in mente quando si pensa alla sicurezza delle informazioni. I dati sono riservati quando solo le persone autorizzate ad accedervi possono farlo; per garantire la riservatezza, è necessario essere in grado di identificare chi sta tentando di accedere ai dati e bloccare i tentativi di chi non ha l'autorizzazione. Password, crittografia, autenticazione e difesa dagli attacchi di penetrazione sono tutte tecniche progettate per garantire la riservatezza.

Integrità significa mantenere i dati nel loro stato corretto e impedire che vengano modificati in modo improprio, accidentalmente o intenzionalmente. Molte delle tecniche che garantiscono la riservatezza proteggeranno anche l'integrità dei dati, dopotutto un hacker non può modificare i dati a cui non può accedere, ma esistono altri strumenti che aiutano a fornire una difesa dell'integrità in profondità: i checksum possono aiutare a verificare i dati in termini di integrità, ad

esempio, e il software di controllo della versione nonché backup frequenti possono aiutare a ripristinare i dati a uno stato corretto, se necessario. L'integrità copre anche il concetto di non ripudio: bisogna essere in grado di dimostrare di aver mantenuto l'integrità dei dati, soprattutto in contesti legali.

La **disponibilità** è l'immagine speculare della riservatezza: mentre deve essere assicurato che i dati non siano accessibili da utenti non autorizzati, bisogna anche assicurare che possano essere accessibili da coloro che dispongono delle autorizzazioni appropriate. Garantire la disponibilità dei dati significa far corrispondere le risorse di rete e di elaborazione al volume di accesso ai dati che ci si aspetta, e implementare una buona policy di backup per scopi di ripristino di emergenza.

L'impatto dovuto al verificarsi dell'evento rischioso si materializza maggiormente laddove si annidano le vulnerabilità, cioè la debolezza di un asset o di un controllo di sicurezza che può essere sfruttata da una minaccia per causare un danno, saper "leggere" le vulnerabilità ed essere in grado di prevenirne le conseguenze rappresenta, dunque, un aspetto molto importante nella procedura di valutazione dei rischi. Una volta identificato e valutato il rischio, è necessario capire come

gestirlo per sviluppare un piano di mitigazione del rischio, cioè un piano per ridurre l'impatto di un evento imprevisto.

Le modalità per gestire o attenuare un rischio sono quattro:

- **Mancata esposizione** al rischio che comporta la scelta di non operare in un ambito (mercato, prodotto, settore, progetto, ecc...) o lo sviluppo di una strategia-soluzione alternativa con minore rischio e maggiore probabilità di successo, ma è solitamente legata a un costo più elevato.
- **Accettazione del rischio** entro una determinata soglia.
- **Mitigazione del rischio** che comporta un investimento su un idoneo sistema dei controlli interni articolato su tre livelli e specificamente progettato e applicato sulla realtà oggetto dell'intervento.
- **Trasferimento o condivisione del rischio** per spostare o ripartire il rischio stesso con altri soggetti quali, ad esempio, una compagnia di assicurazione o un'altra organizzazione con maggiore esperienza sul rischio specifico.



Ognuna di queste strategie di mitigazione può essere uno strumento efficace per ridurre i rischi individuali e il profilo di rischio, agendo sugli ambiti in cui si annidano le principali minacce e le vulnerabilità che, in ambito digitale e per le organizzazioni medie piccole, possono riassumersi, a nostro parere, nei seguenti: Personal Data Protection, Information Security, Cyber Security, Business Continuity, Responsabilità d'impresa ex D.Lgs. 231/01.

Personal Data Protection

In caso di violazione dei dati personali per attacchi informatici, accessi abusivi, incidenti o eventi avversi (come ad esempio incendi) che determinano la perdita, la distruzione o la diffusione indebita di dati personali conservati, trasmessi o comunque trattati, infatti, il Garante ha introdotto l'obbligo di avvisare l'autorità e gli utenti.

In capo ai titolari dei trattamenti vige l'obbligo di condurre una preliminare ricognizione dei dati trattati e dei rischi ai quali sono soggetti cui dovrà seguire l'adozione di idonee misure di sicurezza.

La comunicazione della violazione al Garante deve avvenire in tempi molto rapidi e nei casi più gravi di violazioni è previsto l'obbligo di informare ciascun contraente coinvolto.

La comunicazione agli utenti non è però dovuta se si dimostra di aver utilizzato misure di sicurezza e sistemi di cifratura e di anonimizzazione che rendano inintelligibili i dati. Ecco un esempio di un indiscusso vantaggio arrecato da una

corretta gestione del rischio digitale. Ciò che si vuole garantire attraverso la protezione dei dati nel mercato digitale – connotato dalla predominanza degli operatori capaci di sfruttare il valore economico dei dati – è che esista una contestuale tutela dei diritti fondamentali delle persone cui i dati si riferiscono.

Nell'ambito della protezione dei dati personali la sicurezza è funzionale alla tutela delle persone. Ciò significa che se il rischio per singolo trattamento è calcolato in funzione dell'impatto, l'impatto è determinato dalle conseguenze negative della lesione del bene giuridico tutelato, determinabili con i criteri civilistici di quantificazione del danno (materiale e immateriale). Pertanto, l'analisi oltre ad accertare la probabilità di perdita di riservatezza, integrità e disponibilità dei dati, dovrà stimare anche le ricadute sulle persone.

Gli effetti principali di una eventuale violazione sono sintetizzati dalla lettera del Considerando 85 del GDPR, secondo cui *“Una violazione dei dati personali può, se non affrontata in modo adeguato e tempestivo, provocare danni fisici, materiali o immateriali alle persone fisiche, ad esempio perdita del controllo dei dati personali che li riguardano o limitazione dei loro diritti, discriminazione, furto o usurpazione d'identità, perdite finanziarie, decifrazione non autorizzata della pseudonimizzazione, pregiudizio alla reputazione, perdita di riservatezza dei dati personali protetti da segreto professionale o qualsiasi altro danno economico o sociale significativo alla persona fisica interessata”*.

Information Security

Le minacce potenziali, causa di un incidente che può comportare danni a un sistema o all'organizzazione, mettono a rischio quei dati che, come è stato da più autorevole fonte detto, sono il nuovo petrolio. È indispensabile, pertanto, mettere al sicuro il nostro “petrolio” implementando le adeguate misure di Information Security per ridurre il rischio di un Data Break, un incidente di sicurezza in cui dati sensibili, protetti o riservati vengono consultati, copiati, trasmessi, rubati o utilizzati da un soggetto non autorizzato, che potrebbe avere anche dei riflessi legali e delle conseguenti incombenze procedurali.

La comunicazione della violazione al Garante deve avvenire in tempi molto rapidi e nei casi più gravi di violazioni è previsto l'obbligo di informare ciascun contraente coinvolto

Cyber Security

Fenomeni strutturali della trasformazione digitale comportano la moltiplicazione delle reti e con essa la moltiplicazione delle vulnerabilità. Internet of Things e Cloud, capisaldi dell'industria 4.0, sono anche due porte di accesso privilegiate per gli hacker a caccia di dati, sono i canali attraverso cui verranno veicolati malware capaci di compromettere interi processi di lavorazione e anche di bloccare le attività delle industrie che non si proteggeranno adeguatamente. I criminali informatici stanno sfruttando la crescente superficie di attacco creata per nuove e dirimenti opportunità di aggressione. E così le aziende si trovano ad affrontare minacce di violazioni di dati sempre più significative, colpite da attacchi sempre più sofisticati e da ingenti richieste di estorsione con un aumento del ransomware, un malware che prende in ostaggio macchina e dati degli utenti, un fenomeno sempre più diffuso, una

minaccia sempre più sofisticata che combina l'encryption dei dati con il furto e la diffusione di informazioni riservate e strategiche per l'attività di business. Cybercriminali esperti non si limitano a criptare i file dell'azienda e chiedere un riscatto in denaro per decrittarli, ma li rubano anche con l'intento di divulgarli e mettere a rischio la reputazione e l'attività di business delle loro vittime, e se l'azienda non ha procedure di sicurezza si trova in ginocchio ed è costretta a pagare. Anche il crescente utilizzo dello Smart Working, delle piattaforme di videoconferenza, come Zoom, Webex e Microsoft Teams, ha attirato le attenzioni dei cybercriminali; la loro vulnerabilità di fronte a sofisticati ransomware, attacchi zero-day e malware costituisce un pericolo per il furto delle informazioni da non sottovalutare, così come costituisce un grave pericolo per la compliance sulla privacy. Gli attacchi sono sempre più sofisticati e solo l'adozione di un adeguato ed efficace sistema di cyber security permette alle imprese di garantire la sicurezza delle informazioni in suo possesso, fronteggiando minacce quali ransomware, malware, phishing, app/siti maligni, spam, spoofing, ecc.

Business Continuity

Essere inviolabili, nell'era digitale, è impossibile, le organizzazioni dovranno imparare a vivere con livelli accettabili di rischio digitale, poiché le business unit quando innovano scoprono solo in un secondo momento di quale livello di sicurezza hanno realmente bisogno e cosa si possono permettere di fare. Anche i migliori controlli ex-ante, infatti, non potranno prevenire tutti gli incidenti. In aggiunta, il rapido incremento, l'ampiezza e la profondità dei cyber-attacchi, il loro conseguente impatto finanziario e d'immagine, imporranno alle organizzazioni di integrare i





processi di risposta agli incidenti di security con quelli per la gestione della Continuità Operativa, la capacità, cioè, di un'azienda di mantenere costante l'operatività dei processi in condizioni di crisi e di emergenza che ne minacciano la corretta funzionalità a qualunque livello, non solo tecnologico, attraverso la implementazioni di un Piano di Business Continuity. La continuità operativa non è dunque solo identificazione, valutazione e segnalazione di ogni singolo rischio concepibile per un'organizzazione, la gestione della Business Continuity si preoccupa di definire il modo per ridurre l'impatto di tali minacce, qualora si dovessero verificare.

Responsabilità d'impresa ex D.Lgs. 231/01

Le minacce non arrivano solo dall'esterno, la digitalizzazione comporta anche un innalzamento del rischio di commissione di attività e comportamenti illeciti anche all'interno della stessa organizzazione proprio perché l'implementazione del sistema di protezione cyber non avviene alla stessa velocità e frequenza del processo di informatizzazione. È per questo che il legislatore, oltre all'introduzione di una responsabilità penale individuale prevista per i cd. digital crimes (L. n. 48/2008) ha introdotto una responsabilità amministrativa derivante da reato con l'inserimento dei delitti informatici nel novero dei reati-presupposto previsti ex D.Lgs. 231/2001, suddividendoli in tre gruppi: i reati che puniscono il danneggiamento di hardware, di

software e di dati, reati che puniscono la detenzione e la diffusione di software e/o di attrezzature informatiche atte a consentire la commissione dei reati precedente annoverati e i reati con cui viene punita la violazione dell'integrità dei documenti informatici e della loro gestione attraverso la falsificazione di firma digitale.

L'implementazione del Modello adottato ai sensi del D.Lgs. 231/01, diventa quindi un'occasione privilegiata per attuare una protezione a doppio raggio, interno ed esterno, attraverso i ben noti tre pilastri del MOG (Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo): prevenzione, controlli e formazione.

A livello di prevenzione, in particolare, si tratta di adottare una policy di sicurezza del sistema informatico, che regolamenti in maniera strutturata l'accesso ai documenti e alle informazioni aziendali e il loro utilizzo definendo i livelli di accesso in base alla confidenzialità delle informazioni e alla responsabilità di ogni soggetto, tra i quali possiamo citare antivirus, back-up, tracciatura attività, verifica periodica dei log, rivisitazione diritti accesso, controlli crittografici ecc.

Per quanto riguarda i controlli diventano fondamentali i monitoraggi e gli audit interni.

Tutti gli strumenti e le misure indicate nel MOG diventano dunque utili ed efficaci anche per tutelare l'azienda da eventuali minacce cyber provenienti dall'esterno.

L'incremento delle misure di prevenzione e controllo contenute nel Modello anche con strumenti di contrasto a tali fenomeni prove-

nienti dall'esterno, si rivela sempre più vantaggioso per le aziende che vogliono una tutela a 360 gradi e, quindi, una continuità della loro attività.

Concludendo

I CdA, i Risk Manager e i dirigenti devono imparare ad affrontare i rischi digitali, il loro impatto sulle performance operative, sui risultati finanziari e sulla reputazione delle loro aziende presso i principali stakeholder potrebbe risultare critico. La gestione del rischio digitale richiede tempo e non è un compito facile perché non esiste una ricetta unica, perché sono diverse le dimensioni di cui tenere conto quando si valuta la gestione del rischio: normativa, dipendenza dal digitale, risorse che si possono mettere in campo. Non esiste un approccio univoco raccomandabile, ogni azienda deve sviluppare un proprio approccio alla gestione del rischio, collegato al livello di tolleranza che gli imprenditori o gli organi di governo sono disposti ad assumere nel perseguimento dei loro obiettivi.

*Nel disordine, si trova la
semplicità. Dalla discordia,
si sviluppa l'armonia.
Nel mezzo della difficoltà,
risiede l'opportunità*

La frase di Albert Einstein esprime in sintesi il percorso ideale per gestire i rischi in modo lungimirante trasformandoli in opportunità. ■

ANIMP FORMAZIONE: *CORSI IN REMOTE-TRAINING*

Vi invitiamo a consultare il Programma corsi sul nuovo sito Animp al menù
PRODOTTI E SERVIZI > FORMAZIONE > Programma corsi 2° semestre >

link:

<https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/programma-corsi-2020-secondo-semester/>

Macro-aree:

Company Management – Project Management – Execution/Engineering – Construction

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

SI SEGNALANO, PER NOVEMBRE:

- **SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE** – 10-12-17-19 novembre
- **STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B** – 19 - 26 novembre, 3 dicembre
- **PROJECT MANAGEMENT SECONDO LO STANDARD IPMA in collaborazione con FOIM - Fondazione Ordine degli Ingegneri Provincia di Milano** – 16 e 23 novembre

(sessioni di 4 ore, su piattaforma MS TEAMS)



corso Project Management eLearning

Competenze essenziali di Project Management per la gestione operativa dei progetti

Le competenze pluriennali di ANIMP-IPMA illustrate nei corsi erogati in aula vengono proposte in una nuova modalità, multimediale, nell'ottica di favorire l'apprendimento in ogni momento e in ogni luogo e a seconda delle esigenze individuali.

Il corso, suddiviso in 12 moduli, ha una durata complessiva di 6 ore circa, prevede un test di verifica finale e un e-book stampabile con i contenuti del corso. Può essere seguito 24 ore su 24, 7 giorni su 7 senza vincoli di tempo, accedendo da qualsiasi luogo con credenziali riservate. Contenuti e struttura del corso sono dettagliati nella presentazione allegata.

Il corso è accessibile mediante il rilascio di una licenza fruibile per un periodo di tempo di **3 mesi** dal rilascio delle credenziali.

Ogni modulo può essere visto più volte, senza alcun limite, nell'arco dei tre mesi.

Quota licenza: euro 290,00 + IVA.

Quota agevolata per Soci*: euro 260,00 + IVA

***associati ad ANIMP** e al Sistema confederale Confindustria (**ANIE, ANIMA, ASSOLOMBARDA, UAMI**) e ai Dirigenti soci **ALDAI-Federmanager**.

Per l'acquisto on-line seguire le modalità indicate sul sito ANIMP, al link:

https://formazione.animp.it/animp_/index.php/digital-academy

PER INFORMAZIONI:

Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Attività Formativa ANIMP
e-mail: beatrice.vianello@animp.it – formazione@animp.it



Trasformazione digitale e Life Science

Francesca Colella
Socia ALDAI-Federmanager

Una supply chain digitale permette all'azienda di ricevere e analizzare tempestivamente un'importante mole di dati provenienti dal mercato, di anticipare le richieste dei consumatori, di velocizzare la realizzazione di prodotti personalizzati e tracciabili, ottimizzando le risorse aziendali a beneficio della competitività. Per tali motivi la trasformazione digitale è irrinunciabile, ma il suo successo è collegato all'acquisizione di competenze digitali e alla capacità di innovare l'organizzazione

Perché la digitalizzazione della supply chain crea valore

Le aziende alla ricerca di opportunità di business hanno come obiettivo principale l'aumento della loro interazione con il Cliente. È noto, infatti, che la qualità della relazione nel suo complesso determina la differenza nella scelta di acquisto al pari delle caratteristiche e del prezzo del prodotto/servizio. La trasformazione dei modelli ope-

rativi va quindi nella direzione di sviluppare flessibilità e velocità di adattamento dell'azienda alle richieste del Cliente.

Quest'articolo presenta come la trasformazione digitale della "supply chain" contribuisca al successo del modello di business, con particolare focus per le aziende del settore Life Science, il settore delle scienze della vita – che include l'industria farmaceutica, quella biotecnologica, quella della pro-

duzione di dispositivi biomedici e i servizi sanitari – che rappresenta uno degli ambiti di valore ad alta tecnologia in cui è specializzato il Paese, e che può contribuire significativamente allo sviluppo economico nazionale.

L'incremento delle interazioni con il Cliente passa attraverso l'offerta personalizzata, le transazioni commerciali online e la consegna a domicilio, tracciando puntualmente lo status di avanzamento della



commessa. Se da un lato ciò rappresenta un'opportunità, dall'altro vengono messi sotto stress i tradizionali modelli operativi basati sull'accuratezza della previsione della domanda, sulle economie di scala e sull'approccio a silos.

La supply chain, cioè la gestione delle attività logistiche delle aziende, assume un ruolo strategico per la competitività dell'azienda in quanto processo che porta il prodotto al Cliente. L'applicazione delle tecnologie abilitanti in quest'ambito crea significativo valore perché semplifica e imprime velocità di adattamento al mercato dell'intero processo di produzione e distribuzione.

Le piccole e medie imprese potrebbero essere particolarmente coinvolte perché presenti nella filiera di aziende dove la trasformazione digitale è già in atto o perché interessate alle potenzialità del commercio online.

Come la trasformazione digitale impatta sull'organizzazione e sui risultati aziendali

Una supply chain digitale e integrata consente di ricevere e analizzare

dati e informazioni in modo tempestivo, integra fornitori e clienti per produrre solo ciò che si vende, ottimizza i costi operativi e riduce i consumi energetici con impatti positivi sulla sostenibilità.

Il controllo puntuale e immediato del processo ne incrementa l'affidabilità, contribuendo a minimizzare reclami e resi, insostenibili soprattutto per le piccole e medie imprese.

La standardizzazione dei processi dovuta alle nuove tecnologie trasforma il sapere di pochi in conoscenza diffusa e patrimonio aziendale. Lo sviluppo di competenze digital, richieste anche ai ruoli tradizionali delle organizzazioni, stimola il pensiero critico alla ricerca di nuove soluzioni per i problemi di sempre (dal know-how al know-why). È dimostrato che la trasformazione digitale crea valore se è affrontata in modo graduale. Si parte da un'analisi dei processi che tenga conto delle peculiarità dell'azienda e che

porti alla scelta del primo cantiere sui cui intervenire e introdurre le tecnologie abilitanti, nella consapevolezza che la digitalizzazione di processi inefficienti incrementa rigidità e costi.

In questa fase tipicamente si affronta la complessità di implementare nuovi sistemi, di integrarli con sistemi e impianti già esistenti e di investire in maniera consistente su asset intangibili, quali le competenze digitali.

La chiave del successo sta soprattutto nell'attitudine dell'azienda di generare cambiamento, sviluppando nuovi ruoli e capacità digitali nella sua organizzazione.

Quali gli ostacoli

È fondamentale l'impegno diretto del Top Management, la cui mancanza potrebbe rallentare il processo di trasformazione e limitarne l'efficacia.

Altri ostacoli sono rappresentati dalla complessità di accesso ai fi-

La chiave del successo sta soprattutto nell'attitudine dell'azienda di generare cambiamento, sviluppando nuovi ruoli e capacità digitali nella sua organizzazione



Applicatore RFID in basso a destra e, in lontananza, il varco dove tutti gli RFID del pallet vengono controllati e confrontati con l'ordine di acquisto del cliente.

nanziamenti, dalle scarse garanzie a copertura dei rischi, dal divario digitale e dagli attacchi informatici, soprattutto in settori agguerriti quali il cosmetico, il nutraceutico (principi nutritivi contenuti negli alimenti che hanno effetti benefici sulla salute), il terziario (chi lavora o produce essenzialmente per conto di terzi).

A che punto è la digital supply chain nel Life Science

Esistono già diversi esempi di innovazione digitale nel Life Science con livelli di maturità differenti. Alcune tecnologie abilitanti sono realtà anche in questo comparto regolato da stringenti normative, potendo operare secondo i principi di data integrity e data governance. I magazzini sono già largamente digitalizzati grazie all'uso di software di gestione e sistemi AIDC (sistema di riconoscimento biometrico). Nel campo della produzione e della manutenzione, i sistemi gestionali MES (Manufacturing Execution System, cioè un sistema informatizzato per la gestione e controllo delle

funzioni produttive di un'azienda) sono mediamente diffusi, anche se le attività di cleaning, il set up delle apparecchiature, l'in-process control sono ancora ampiamente registrati su carta.

Interfacce intuitive touchscreen su dispositivi mobili mettono a disposizione degli operatori e dei manutentori tutta la documentazione necessaria quali istruzioni di lavoro, distinte di produzione, schede di sicurezza, ecc.

Nella filiera farmaceutica è operante il sistema di tracciamento basato sull'RFID (Radio-Frequency Identification – identificazione a radiofrequenza) che monitora in dettaglio gli spostamenti delle merci, incorporando a ogni passaggio informazioni e dati anche in condizioni estreme di temperatura e umidità. Le informazioni possono essere classificate e archiviate a supporto della lotta alla contraffazione e a garanzia della data integrity. Sistemi RFID vengono già utilizzati per una maggiore sicurezza degli accessi in azienda o nelle aree segregate.

Antonio Marchi, Chief Strategy Offi-

cer Palladio Group ha commentato: *“La supply chain integrata e digitale è da noi già realtà. Attraverso una piattaforma digitale e di automazione operiamo un servizio di consegne just in time per i nostri clienti. Il materiale viene preparato per la consegna su base giornaliera e l'utilizzo della tecnologia RFID permette la tracciabilità totale del prodotto già predisposto per essere introdotto direttamente nelle linee di produzione del cliente. In questo modo, al contempo, anche lo scambio di tutte le informazioni e i documenti relativi alla consegna avviene in maniera automatica”.*

Si sta diffondendo l'uso del Cloud Computing e dell'Industrial Internet of Things, mentre in un prossimo futuro la realtà aumentata o il digital twin degli impianti potranno ridisegnare il layout delle aziende, simulare il processo, generando modelli interpretativi e predittivi che apporteranno incredibili miglioramenti di prodotto e di servizio.

Conclusioni

Una supply chain digitale e integrata permette quindi all'azienda di ricevere e analizzare tempestivamente un'importante mole di dati provenienti dal mercato, di anticipare le richieste dei consumatori, di velocizzare la realizzazione di prodotti personalizzati e tracciabili, ma soprattutto di ottimizzare le risorse aziendali aumentando l'efficienza complessiva e riducendo significativamente inutili produzioni e scarti, a totale beneficio della competitività.

Per tali motivi la trasformazione digitale è irrinunciabile, ma il suo successo è imprescindibile dalla capacità di innovare l'organizzazione e da un commitment non delegabile dei vertici aziendali che agevoli l'acquisizione di competenze digitali, semplifichi i processi decisionali e investa nella creazione di una cultura del cambiamento. ■



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede di Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Cecilia Curti

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.

I NOSTRI SERVIZI

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

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (No)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413 - Fax +39 0331 971 545
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Struttura a convenzione diretta con
tutti gli associati FASI Nord Italia



L'effetto della formazione dei dirigenti sulla produttività

A cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti

L'indagine presentata da Fondirigenti al 15° Festival dell'Economia di Trento conferma il legame tra formazione manageriale e crescita



Il raddoppio della spesa in formazione porta a un aumento del 12% della produttività

Investire nella formazione dei dirigenti paga: raddoppiando la spesa in formazione, infatti, **la produttività aumenta del 12 per cento**. Sono questi i risultati della ricerca di Fondirigenti presentata alla quindicesima edizione del Festival dell'Economia di Trento.

Lo studio, dal titolo *"L'effetto della formazione dei dirigenti sulla produttività"* realizzato in collaborazione con la Facoltà di Economia dell'Università di Trento, riguarda le performance delle oltre **14mila imprese** aderenti al Fondo e rileva il legame significativo tra investimenti in formazione manageriale e crescita della produttività aziendale. Secondo l'indagine l'effetto che ne deriva è **lineare** e permette

alle imprese di **"scalare posizioni"** nella graduatoria della produttività, sfatando il cliché che la formazione sottrae tempo al lavoro.

Fondirigenti, espressione di Confindustria e Federmanager, associa 14mila imprese e 80mila dirigenti ed è il più grande Fondo italiano per la formazione del management. *"Solo nell'ultimo biennio – ha precisato il presidente Carlo Poledrini – abbiamo investito oltre 30 milioni di euro sulle competenze manageriali per l'innovazione e la sostenibilità, finanziando piani formativi e iniziative di ricerca, analisi e promozione della cultura manageriale. Siamo convinti che limitarsi a finanziare la formazione dei manager non esaurisca i nostri compiti. Ecco perché abbiamo promosso uno studio per la misurazione dei risultati e la valutazione degli impatti dei nostri investimenti sulla competi-*

tività delle imprese aderenti".

La ricerca studia gli effetti dei piani formativi rivolti ai dirigenti e realizzati tramite il Conto formazione, che consente alle imprese di utilizzare in modo efficiente, rapido e innovativo le risorse trasferite dall'Inps nella misura dello 0,30% dei versamenti obbligatori. In particolare, lo studio ha analizzato l'impatto dell'attività di formazione sulla produttività dell'impresa intesa come efficienza nella produzione, ovvero come quantità di **output** ottenuta da un dato insieme di **input**.

"Abbiamo seguito la vita delle aziende aderenti a Fondirigenti dal 2006 al 2018 – spiega Roberto Gabriele, direttore della ricerca per l'Università di Trento – si voleva capire se la spesa in formazione manageriale producesse effetti misurabili sulla

produttività e quindi sulla competitività delle imprese oggetto dello studio. Conducendo l'analisi, abbiamo riscontrato una grossa eterogeneità della produttività tra imprese residenti in diverse regioni e una differenza nell'utilizzo dell'investimento in formazione tra le imprese del nord del Paese rispetto a quelle del sud dove pare bloccarsi l'effetto positivo del training, per colpa, ad esempio, di problemi legati a carenze infrastrutturali".

"Il risultato finale che abbiamo osservato è che c'è senz'altro una **relazione tra produttività e formazione**. Immaginando una funzione lineare, alla crescita degli investimenti corrisponde un impatto positivo sui fattori di produzione: se vogliamo rendere più chiaro il legame tra le due variabili possiamo affermare il raddoppio della spesa in formazione provoca un aumento del 12% circa di produttività. Questo implica riuscire a scalare la graduatoria della produttività delle imprese".

L'effetto leva è decisamente favorito dal cambiamento tecnologico e dall'adozione di tecnologie relative a **Industria 4.0**, che provocano un'accelerazione della domanda di competenze manageriali, facendo diventare il training ancor più centrale in termini di benefici generati per l'impresa. Un confronto tra i risultati nel settore manifatturiero e nel settore dei servizi hi-tech presenta interessanti differenze: nella manifattura si riscontra un impatto positivo, nei servizi hi-tech l'effetto non è così significativo.

Questo perché nei servizi hi-tech la componente manageriale ha un livello di skill più specialistico e l'aumento di intensità dell'attività di formazione, se non focalizzato su contenuti particolari, non ha un impatto apprezzabile. In questi casi occorre dunque puntare in

Relazione tra spesa per formazione dei dirigenti e produttività delle imprese



particolare su un aumento della qualità dell'investimento in formazione.

"Dobbiamo spingere le imprese ad investire sulle competenze manageriali – sottolinea Carlo Poledrini – esse sono indispensabili per gestire i processi di trasformazione dei modelli di business richiesti e imposti dai cambiamenti in atto, tra cui spicca senza dubbio la sostenibilità. Una

leva d'azione, oltre agli Avvisi e al Conto Formazione, è rappresentata dai progetti strategici che promuoviamo nei territori in collaborazione con le Associazioni di Confindustria e Federmanager. Tutto questo per intercettare al meglio la domanda di formazione qualificata per accrescere le competenze manageriali e supportare le imprese in un mercato globale in continua evoluzione". ■

Esempio: guadagni in produttività al crescere dell'investimento in formazione

SPESA PER FORMAZIONE IN EURO	VALORI PRODUTTIVITÀ				PERCENTILE OCCUPATO NELLA GRADUATORIA DELLE IMPRESE
10.000				5,94	81°
8.750				4,95	66°
7.500				4,67	45°
6.250				4,53	34°
5.500				4,45	28°
5.000	4,40				25°

La sintesi della ricerca è disponibile sul sito di Fondirigenti: www.fondirigenti.it



TASSE

Quel conto
da 171 miliardi
che grava
sulle spalle
di pochi

IRPEF, l'insostenibile iniquità del fisco italiano

Presentati i risultati dell'Osservatorio Itinerari Previdenziali sulle dichiarazioni dei redditi ai fini delle imposte dirette. Solo metà degli italiani paga tasse dirette: il 42% paga circa il 91% di tutta l'IRPEF. L'analisi sulle dichiarazioni dei redditi fotografa un fisco iniquo, incapace di scovare chi evade ed elude le tasse, denunciando anche i limiti di fondo: l'entità delle entrate non sembra più in grado di sostenere il welfare e l'eccessiva progressività degli scaglioni finisce con il deprimere la voglia di intraprendere*

A cura della Redazione

Aumentano sia i contribuenti che presentano la dichiarazione sia i versanti, crescono i redditi dichiarati e il gettito IRPEF complessivo, eppure resta sostanzialmente invariata – salvo piccoli spostamenti – la percentuale di contribuenti su cui grava il carico fiscale. Al netto del bonus, il **13,07% dei contribuenti con redditi da 35mila euro in su versa circa il 58,95% di tutta l'IRPEF**: l'ultimo Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate, curato dal Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali e sostenuto da

CIDA-Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità, conferma la fotografia di un Paese in cui **il peso del fisco è sempre più insistentemente sulle spalle di un numero ristretto di cittadini.**

Giunta alla sua settima edizione e presentata lo scorso 8 ottobre nel corso di **un convegno promosso in collaborazione con CIDA**, l'indagine realizza su base annuale un'analisi delle dichiarazioni individuali dei redditi IRPEF, di quelle aziendali relative all'IRAP e delle imposte dirette: l'obiettivo, oltre a ottenere una serie di indicatori utili a comprendere l'effettiva situazione socio-economica del Paese, è quello di verificare la sostenibilità di medio-lungo periodo del sistema di protezione sociale italiano che, per pensioni, sanità e assistenza, è costato nel 2018 462,114 miliardi di euro, pari al 54,14% della spesa pubblica totale e con un aumento strutturale della sola spesa per assistenza di circa 33 miliardi (106 miliardi nel 2018, erano 73 nel 2008). Il che significa che, per finanziare il sistema di welfare italiano, occorrono, oltre ai contributi sociali quando previsti, anche tutte le imposte dirette – prioritariamente IRPEF, IRES e IRAP – e un'ulteriore quota di ISOST, lasciando le sole imposte indirette da destinare allo sviluppo del Paese.

Le cifre: redditi dichiarati e tipologie di contribuenti

Mentre il totale dei redditi 2018 dichiarati ai fini IRPEF tramite i modelli 770, Unico e 730 è ammontato a 879,957 miliardi di euro, con un incremento del 4,98% rispetto agli 838,226 miliardi del 2017, il gettito IRPEF generato è stato di 171,63 miliardi, sempre in aumento rispetto ai 164 dell'anno precedente. Di questi circa 172 miliardi, nel dettaglio, 154,35 (pari all'89,93% del totale) sono da im-

putare all'IRPEF ordinaria, 12,31 all'addizionale regionale (pari al 7,17% del totale e sostanzialmente stabili rispetto al 2017) e 4,963 (il 2,89% del totale) all'addizionale comunale, anch'essa in linea con lo scorso anno. Su 60.359.546 cittadini residenti in Italia a fine 2018, i contribuenti dichiaranti sono stati 41.372.851, in crescita di 161.515 unità; per contro, **i contribuenti versanti, cioè quelli che versano almeno 1 euro di IRPEF, sono stati 31.155.444**, 482.578 in più rispetto al 2017 ma ancora ben 434.622 in meno rispetto al massimo registrato nel 2011.

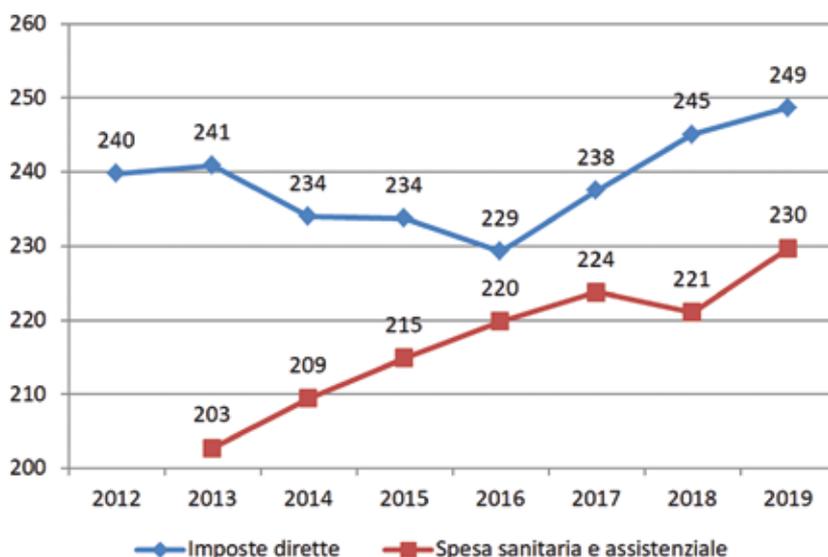
Nel dettaglio, sempre con riferimento al 2018, i contribuenti delle prime due fasce di reddito (fino a 7.500 euro e da 7.500 a 15mila euro) sono 18.156.997, pari al 43,89% del totale, e versano il 2,42% di tutta l'IRPEF; a loro corrispondono 26,490 milioni di abitanti i quali, considerando anche le detrazioni, pagano in media circa 156,7 euro l'anno. Tra i 15.000 e i 20.000 euro di reddito lordo dichiarato, l'Osservatorio individua invece 5,724 milioni di contribuenti, i quali pagano un'imposta media annua di 1.966

euro, che si riduce a 1.348 euro per singolo abitante: per avere un ordine di idee, un'imposta comune insufficiente anche solo a coprire il costo pro capite della spesa sanitaria (circa 1.886,51 euro). Tra i 20.000 e i 35.000 euro si collocano invece 11.892.615 contribuenti versanti (12,083 milioni i dichiaranti), che pagano una media di 4.555 euro l'anno – 3.122 euro facendo il conto per singolo abitante – e, complessivamente, il 32,07% delle imposte.

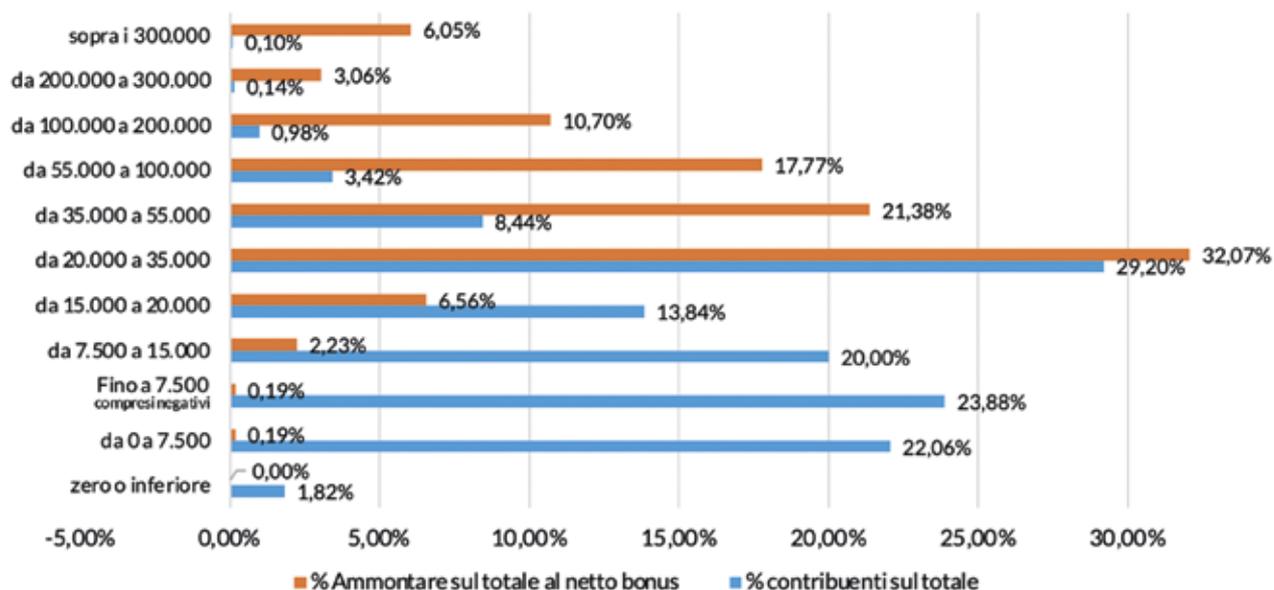
Esaminando le dichiarazioni a partire dagli scaglioni di reddito più elevato, sopra i 300mila euro si trova solo lo 0,10% dei contribuenti versanti: 40.880 soggetti, che corrispondono il 6,05% dell'IRPEF complessiva; tra 200mila e 300mila euro si colloca invece lo 0,14% dei contribuenti che versa il 3,06% di tutta l'IRPEF. **Con redditi lordi sopra i 100mila euro c'è l'1,22%, dei contribuenti, che tuttavia pagano il 19,80% dell'IRPEF.**

Sommando loro anche i titolari di redditi lordi da 55.000 a 100mila euro, si ottiene che il 4,63% dei contribuenti paga il 37,57% dell'impo-

Imposte dirette e spesa sanitaria-assistenziale (miliardi di euro)



L'IRPEF 2018 corrisposta per scaglione di reddito



sta totale e, considerando infine i redditi dai 35.000 ai 55mila euro lordi, risulta che **il 13,07% versa il 58,95% di tutta l'IRPEF**. Sintetizzando e tenendo appunto conto anche dei redditi tra i 20 e i 35mila euro, che tuttavia corrispondono imposte non sempre sufficienti a "(ri)pagarsi" tutti i servizi, si arriva a una perfetta sintesi del sistema: **il 42% paga circa il 91% di tutta l'IRPEF, mentre il restante 58% ne versa solo il 9%**.

La redistribuzione della ricchezza in Italia

«La prima osservazione da fare – ha commentato nel corso dell'incontro **Alberto Brambilla**, Presidente del Centro Studi e Ricerche e curatore della ricerca insieme a **Paolo Novati** – riguarda il rapporto dichiaranti/abitanti (1,459): in buona

sostanza, per andare in pari servono almeno due contribuenti che paghino le imposte anche per un altro cittadino, il quale risulta sostanzialmente a loro carico. Verrebbe da dire il ritratto di un Paese povero e non certo appartenente al G7, se non fosse che i dati sul possesso di beni e consumi spingano a fare ben altre ipotesi, tra cui quella di un'evasione e un'elusione fiscale mai contrastata efficacemente in Italia».

Dati che, oltretutto, come puntualizzato dal prof. Brambilla durante il convegno di presentazione virtuale dell'Osservatorio, si discostano fortemente dalla narrazione imperante che vuole (tutti) gli italiani tartassati dal fisco e penalizzati dalle eccessive imposte: «Prima di lanciarsi in proposte di

riduzione del carico fiscale a favore dei redditi più bassi o di parlare di redistribuzione per mitigare le disuguaglianze, spesso con finalità quasi squisitamente propagandistiche, bisognerebbe quantomeno verificare chi sono i cittadini contribuenti che versano imposte e quantificare la misura dei servizi poi ottenuti dallo Stato, in primis l'assistenza sanitaria. Ad esempio, per garantire i servizi sanitari al già citato 58% degli italiani, occorrono 50,325 miliardi che sono a carico soprattutto del 13,08% della popolazione con redditi da 35mila euro in su. Osservazioni identiche si possono fare per assistenza o istruzione: anzi, considerando tutte e tre queste funzioni, la redistribuzione totale è pari a 174,28 miliardi su circa 580 miliardi di entrate, al netto dei contributi sociali; in pratica, viene redistribuito il 71% di tutte le imposte dirette. Se poi si considera che anche le restanti imposte dirette (IRES, IRAP e ISOST) sono prevalentemente a carico di poco più del 13% di contribuenti e che le imposte indirette sono proporzionate ai redditi dichiarati, la percentuale di redistribuzione aumenta ancora».

per garantire i servizi sanitari al già citato 58% degli italiani, occorrono 50,325 miliardi che sono a carico soprattutto del 13,08% della popolazione con redditi da 35mila euro in su...

Il commento di CIDA

«L'analisi sulle dichiarazioni dei redditi di Itinerari Previdenziali non solo fotografa un fisco iniquo, incapace di scovare chi evade ed elude le tasse, e pervicace verso chi dichiara i propri redditi, ma ne denuncia anche i limiti di fondo: **l'entità delle entrate non sembra più in grado di sostenere un moderno welfare; l'eccessiva progressività degli scaglioni finisce con il deprimerla voglia di intraprendere**», ha detto **Mario Mantovani**, Presidente di CIDA, commentando i dati sulle entrate fiscali 2018.

«Ecco perché quando si parla di riforma fiscale, da realizzare non certo con i soldi dell'Europa – ha aggiunto Mantovani – il Governo deve dare segnali concreti sul fronte della riduzione della spesa, del recupero dell'evasione e sgomberare il campo da ipotesi di ulteriori interventi sui redditi da lavoro, se non per alleggerirne il prelievo fiscale. Per CIDA occorre intervenire a monte, ricreando le condizioni socio-economiche per lo sviluppo di un ceto produttivo capace di innescare una vera e strutturale crescita dell'economia, senza la quale i redditi resteranno fermi o, addirittura, scenderanno. Va spes-

zata la spirale per cui ogni anno, in sede di Legge di Bilancio, si ripresenta il problema del recupero delle risorse necessarie a finanziare una spesa pubblica difficilmente sostenibile, a fronte di una pressione fiscale elevata e soprattutto concentrata su pochi cittadini, con il rischio di compromettere la tenuta complessiva del welfare state».

Proposte e conclusioni

Come evidenziato durante l'evento, è indubbio che l'effetto del combinato disposto di imposte dirette e indirette renda forse eccessiva l'imposizione fiscale in Italia, ma lo è altrettanto che **servono soluzioni calate sulla concreta realtà del Paese, superando il fin troppo riduttivo dualismo tra "ricchi" e "poveri"**.

«Una delle principali criticità su cui occorre intervenire – ha aggiunto il prof. Alberto Brambilla – è un sistema che premia e incentiva chi dichiara il meno possibile. **Meno contributi si pagano e maggiori sono le prestazioni incassate**, tanto che a disposizione del 58% degli italiani con redditi sotto i 15mila euro **c'è un'autentica giungla di agevolazioni, bonus e altre forme**

di sostegno al reddito, in aumento dopo la pandemia e spesso concesse a piè di lista, senza cioè verificare, in assenza di una banca dati centralizzata dell'assistenza e in balia di un ISEE facilmente raggiungibile, che ce ne sia un effettivo bisogno. Nel frattempo, latitano però, quelle detrazioni "buone" che potrebbero favorire l'emersione del "grigio" e del "nero", come ad esempio il contrasto di interessi tra fornitori diretti di beni e servizi e i 25 milioni di famiglie italiane che ne fanno richiesta».

«Purtroppo, da diversi anni, anche nel lodevole intento di proteggere i gruppi che hanno redditi più bassi, **i ceti medi sono stati fortemente penalizzati** – ha concluso il Presidente di CIDA – con troppe norme incoerenti che hanno peraltro creato distorsioni nella tassazione dei redditi di categorie di lavoratori, dipendenti e autonomi, sempre più fluide e difficilmente standardizzabili. La riforma annunciata della fiscalità, e in particolare delle aliquote e degli scaglioni IRPEF, sembra orientata a una maggiore equità nei confronti dei redditi medi, ma dovrà anche garantire equità di trattamento per tutti i redditi da lavoro, **riducendo i troppi regimi speciali**». ■



Realizzato dal Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali con il sostegno di CIDA, l'Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate "Dichiarazioni dei redditi ai fini IRPEF 2018 per importi, tipologie di contribuenti e territori e analisi delle imposte dirette" è disponibile per la consultazione sul sito www.dirigentindustria.it

* Itinerari Previdenziali è una realtà indipendente che opera da oltre 10 anni in attività di ricerca, formazione e informazione nell'ambito dei sistemi di protezione sociale – pubblici e privati – e del loro finanziamento, delle politiche fiscali e di economia e finanza, con l'obiettivo di contribuire a sviluppare la cultura previdenziale, economica e finanziaria del Paese. A tale scopo, si rivolge dunque sia al grande pubblico, con iniziative di sensibilizzazione e alfabetizzazione, sia a policy maker e operatori di settore, presso i quali alimenta il dibattito e sviluppa l'approfondimento dei vari ambiti del welfare.

Per info: www.itinerariprevidenziali.it



Parliamo di Pensioni

Mino Schianchi

Presidente Comitato Nazionale di Coordinamento dei Gruppi Pensionati e Vicepresidente ALDAI-Federmanager

Nel mese di settembre si sono tenuti diversi incontri della Ministra del Lavoro, on. Nunzia Catalfo, con le Parti Sociali in vista della stesura della prossima Legge di Bilancio 2021. L'argomento interessa sia i senior pensionati sia chi progetta il proprio futuro

La tempesta pandemica aveva messo la sordina all'argomento, eppure è sempre più urgente e necessario parlarne, discutere, decidere. Molte pendenze devono trovare rapida soluzione.

Già nelle prime riunioni sono state prefigurate dalla Ministra Catalfo, oltre alla conferma di "Quota 100" per il prossimo anno, un mix di proroghe e interventi per il 2021 (Ape Sociale, Opzione Donna, Uscita Anticipata con 41 anni per i lavoratori precoci, ecc.) volte a garantire un percorso di flessibilità sostenibile in attesa delle decisioni sulla Riforma complessiva della Previdenza che si prenderanno più avanti.

Le risposte di lungo termine alla perdurante situazione di instabilità della previdenza nel nostro Paese si legano tutte a tre esigenze fondamentali da armonizzare fra loro:

1

la **sostenibilità finanziaria** del sistema

2

un recupero di **flessibilità** a beneficio dei lavoratori

3

il perseguimento dell'obiettivo dell'**equità sociale e generazionale**

I numerosi e, a volte, contraddittori interventi degli ultimi 15 anni volti a garantire la sostenibilità finanziaria del sistema previdenziale hanno creato una forte domanda di flessibilità da parte dei lavoratori che si sono

visti allontanare negli anni la possibilità di accedere alla pensione. Forti sono le incertezze circa l'adeguatezza delle pensioni dei lavoratori giovani, con carriere discontinue e redditi bassi.

ECCO LE

7

PRINCIPALI PROPOSTE CIDA RIGUARDANTI IL SISTEMA PREVIDENZIALE

1

Necessità di un meccanismo di flessibilità in uscita non oneroso per la finanza pubblica

L'obiettivo principale della revisione del sistema pensionistico è quello di ridurre la rigidità delle regole per accedere al pensionamento, confliggenti con un mercato del lavoro che invece chiede maggiore flessibilità. 'Quota 100' è al termine della sua efficacia triennale; in mancanza di nuova regolamentazione è previsto un 'scalone' che pregiudicherebbe l'accesso alla pensione di intere coorti di lavoratori, creando così nuove disegualianze che si aggiungerebbero ai non pochi casi esistenti. Occorre quindi studiare, fin da subito, l'adozione di meccanismi alternativi che siano in grado di scongiurare ulteriori iniquità. La flessibilità in uscita rimane una misura necessaria: alcuni strumenti già esistono, ma vanno migliorati e resi più efficienti con l'obiettivo di consentire una flessibilità stabile, razionale e sostenibile. L'ipotesi di flessibilità auspicabile, anche per coloro che hanno posizioni previdenziali a regime misto retributivo/contributivo, è dare a tutti la possibilità di accedere al pensionamento anticipato con almeno 64 anni di età e 30 anni di anzianità contributiva, adottando per tutti il calcolo dell'intero trattamento pensionistico con il sistema contributivo. **L'introduzione di una flessibilità in uscita con penalizzazione dell'importo pensionistico deve comportare, di contro, la possibilità di cumulare redditi da pensione e da lavoro. Il mantenimento del divieto di cumulo per le pensioni contributive costituirebbe, in un simile contesto, un'ingiusta penalizzazione.**

2

Perequazione automatica delle pensioni

La Corte Costituzionale con diverse sentenze ha affermato che l'azzeramento, la sospensione a tempo indeterminato o la frequente reiterazione di norme volte a paralizzare il meccanismo perequativo, intacca i diritti fondamentali connessi al rapporto previ-

denziale, fondati su parametri costituzionali quali la proporzionalità del trattamento di quiescenza, inteso come retribuzione differita.

Oggi, un lavoratore, pensionato dal 2000, per effetto delle successive mancate o parziali indicizzazioni, ha perso in termini reali oltre il 13% del valore della pensione. Un pensionato dal 2008 ha perso oltre l'8% del valore della pensione. **CIDA dà naturalmente per acquisito che dal 1° gennaio 2022 si torni, come già previsto, al sistema di calcolo della perequazione per scaglioni, in vigore fino al 2013, più equo del sistema per fasce di reddito adottato negli ultimi anni.** Chiede anche di neutralizzare i risultati negativi dell'inflazione registrati nel 2019 e di sterilizzare gli importi delle pensioni in essere ai fini della perequazione delle pensioni.

3

Separazione tra previdenza e assistenza

Il tema della spesa per il welfare nazionale ricorre da tempo nei dibattiti dell'opinione pubblica. Una comunicazione non puntuale dei numeri sulla spesa per la protezione sociale restituisce una percezione spesso distorta sul tema, perfino nelle statistiche europee: si trasferisce infatti il messaggio secondo cui sarebbe la spesa previdenziale a gravare eccessivamente sul bilancio del welfare e, di riflesso, sul bilancio pubblico. A ben guardare però, i numeri dicono altro. Come evidenziato da più parti e come riconosciuto dallo stesso Presidente dell'INPS.

Occorre fare chiarezza sui numeri, giungendo finalmente a una netta separazione contabile della previdenza dall'assistenza, anche con l'introduzione di un'anagrafe nazionale dell'assistenza e prevedere un adeguato intervento sul contrasto all'evasione che non è solo fiscale ma anche contributiva. CIDA auspica l'avvio dei lavori di una commissione all'uopo istituita, che veda fra i suoi componenti rappresentanti e tecnici delle istituzioni e delle forze sociali.

Per ricreare condizioni di equità occorre tener presente che: a) le pensioni alte, già nel calcolo originario,

sono state fortemente penalizzate con coefficienti di calcolo decrescenti, fino allo 0,90%, coefficienti che hanno spesso portato l'indice di sostituzione sotto il 60%; b) tra chi percepisce pensioni basse, vi sono lavoratori indigenti, ma anche tanti che hanno trovato il modo di versare contribuzioni limitate. Non va dimenticato, peraltro, che i percettori di pensioni alte hanno pagato imposte dirette altissime nel corso di tutta la vita lavorativa.

In tale contesto CIDA confida nel definitivo abbandono della pratica dei cosiddetti contributi di solidarietà, imposti alle pensioni di importo medio-alto, con presunte finalità solidaristiche. In pratica si tratta di doppia tassazione sui redditi da pensione, quale che sia l'etichetta che al contributo venga attribuito.

4

Previdenza complementare

CIDA auspica azioni utili a estendere l'ambito d'applicazione della Previdenza complementare nonché un aumento delle deduzioni fiscali per versamenti ai fondi previdenziali e un passo indietro sulla tassazione dei rendimenti di tali fondi.

Sono sempre più evidenti i benefici della previdenza complementare in termini d'integrazione del reddito da pensione, ma anche di ammortizzatore sociale nelle fasi di discontinuità occupazionale. Nata con il compito di garantire in prospettiva una pensione integrativa ai "contributivi puri", detentori, in linea di principio, di una pensione più bassa, col tempo la previdenza complementare è diventata anche uno strumento di flessibilità in uscita che occorre, sempre più, incentivarla.

5

Perfezionamento di medio-lungo periodo dei meccanismi di tutela delle pensioni dei giovani

Occorre intervenire, fin da subito, con un apposito fondo per risolvere il problema delle carriere discontinue dei giovani e dei periodi di loro partecipazione a progetti di formazione o di riqualificazione professionale non coperti da contributi.

Inoltre, per rendere il sistema pensionistico pubblico sostenibile nel tempo per i giovani, occorre in prospettiva renderlo più leggero, introducendo adeguate progressive riduzioni delle aliquote contributive del sistema pubblico, trasferendo quanto ridotto alla previdenza complementare basata sul sistema a capitalizzazione.

6

Rivalutazione del montante contributivo legata all'andamento del PIL

Nel 2009 venne adottato un provvedimento legislativo teso ad attenuare gli effetti prodotti da un crollo del PIL sulla spesa pensionistica; oggi alla luce delle gravi ripercussioni economiche derivanti dalla pandemia occorre ripensare la necessità/opportunità di un simile provvedimento, soprattutto riferito a chi è prossimo al pensionamento che potrebbe subire da tale norma una forte ricaduta in termini di svalutazione pensionistica. Per tale motivo CIDA propone una "sterilizzazione" del montante contributivo per il periodo della pandemia Covid-19.

7

Adeguamento automatico dei requisiti per l'accesso alla pensione in base all'aspettativa di vita

Il DI 78/2010 convertito con legge 122/2010 ha previsto, dal 1° gennaio 2013, il progressivo innalzamento dei requisiti per l'accesso alla pensione (di vecchiaia e anticipata) per consentire di neutralizzare gli effetti economici dell'allungamento della vita media della popolazione sulla spesa pensionistica. Occorre superare, almeno per la pensione anticipata, l'attuale automatismo che prevede una revisione biennale dei requisiti, sostituendolo con verifiche quinquennali della sostenibilità del sistema.

Gli argomenti sono lì, nell'agenda politica, da molto tempo. Occorre trovare il coraggio di decidere e dare risposta alle tante attese ■



Il Gruppo Seniores Edison (GES)
l'Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali (ALDAI)
e la Famiglia Peccatori
bandiscono un concorso per l'assegnazione di una **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 2019-2020, 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 **4 dicembre 2020**.

■ 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);
- ogni altro titolo ritenuto 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.

LA PREMIAZIONE SI TERRÀ NEL MESE DI FEBBRAIO 2021



Il Servizio Tutoring per i soci in servizio, ma prossimi alla pensione

Emilio Locatelli
MyExecutive Tutor ALDAI

Una riflessione e un'opportunità da prendere in considerazione

Il Servizio Tutoring (ora rinominato MyExecutive Tutor) nel corso degli anni ha costantemente ampliato la propria gamma di servizi e di assistenza ai soci ALDAI; inizialmente – come i più attenti ricorderanno – offrivamo supporto ai dirigenti in servizio, passando poi a quelli in transizione da job e/o da aziende e, infine, a quelli temporaneamente inattivi. Si è quindi aggiunta anche la possibilità far accedere al servizio ex-dirigenti, ora quadri, regolarmente iscritti ad ALDAI. Molto spesso colleghi dirigenti passano quasi tutta la loro esistenza nelle aziende e per le aziende, e spesso trascurano un po' la famiglia, le amicizie, le relazioni sociali, ma soprattutto se stessi, i propri interessi, gli hobbies, i desideri e i sogni a lungo lasciati nel cassetto. Lasciare il mondo del lavoro può significare trovarsi di fronte a situazioni nuove e sconosciute dovendo soppesare e prendere decisioni a fronte di scenari inediti e mai esplorati prima. Tutto ciò però deve essere fatto in anticipo e con la consapevolezza che il futuro non potrà più essere come prima; non si può arrivare al

venerdì sera, lasciare l'ufficio per l'ultima volta e trovarsi il lunedì mattina a disagio con un senso di vuoto (purtroppo casi reali successi che ci dovrebbero far riflettere...). A titolo sperimentale MyExecutive Tutor ALDAI ha iniziato a supportare i nostri associati nell'affrontare questa nuova fase della loro vita con gli strumenti tradizionali e innovativi del Tutoring, utilizzando quando necessario anche tecniche di Life Coaching.

A tal proposito vorrei ricordare quanto sia fondamentale e mandatorio per la riuscita dell'intero ciclo di attività che il processo debba iniziare almeno **8-10 mesi** prima dell'ipotetica pensione.

Una richiesta *"last minute"* non si potrebbe applicare perché fuori da questo nostro charter e sicuramente otterrebbe scarsi risultati qualitativi.

A tal proposito, e per meglio chiarire un possibile scenario futuro, vorrei raccontarvi brevemente un interessante esempio di come MyExecutive Tutor ha lavorato con un nostro socio nell'affrontare concretamente un esempio di scenario reale sopra descritto.

Agli inizi del mese di marzo scorso ho ricevuto l'incarico di seguire un collega in servizio che sarebbe potuto andare in pensione entro 8 mesi. Svolgeva attività come libero professionista ed era anche un imprenditore di un piccolo gruppo di soci nell'ambito di una società di consulenza software nell'ambito del Business Operation. La sua società aveva avuto delle difficoltà nel 2019 e, a inizio 2020 – nonostante

clienti consolidati e una grande opportunità per lo sviluppo e il lancio di un progetto software per PMI – il lockdown aveva reso tutto molto più critico.

Mancavano ancora parecchi mesi al fatidico bivio, ma era arrivato il momento di riflettere e disegnare una possibile soluzione per il futuro del lavoro e non solo.

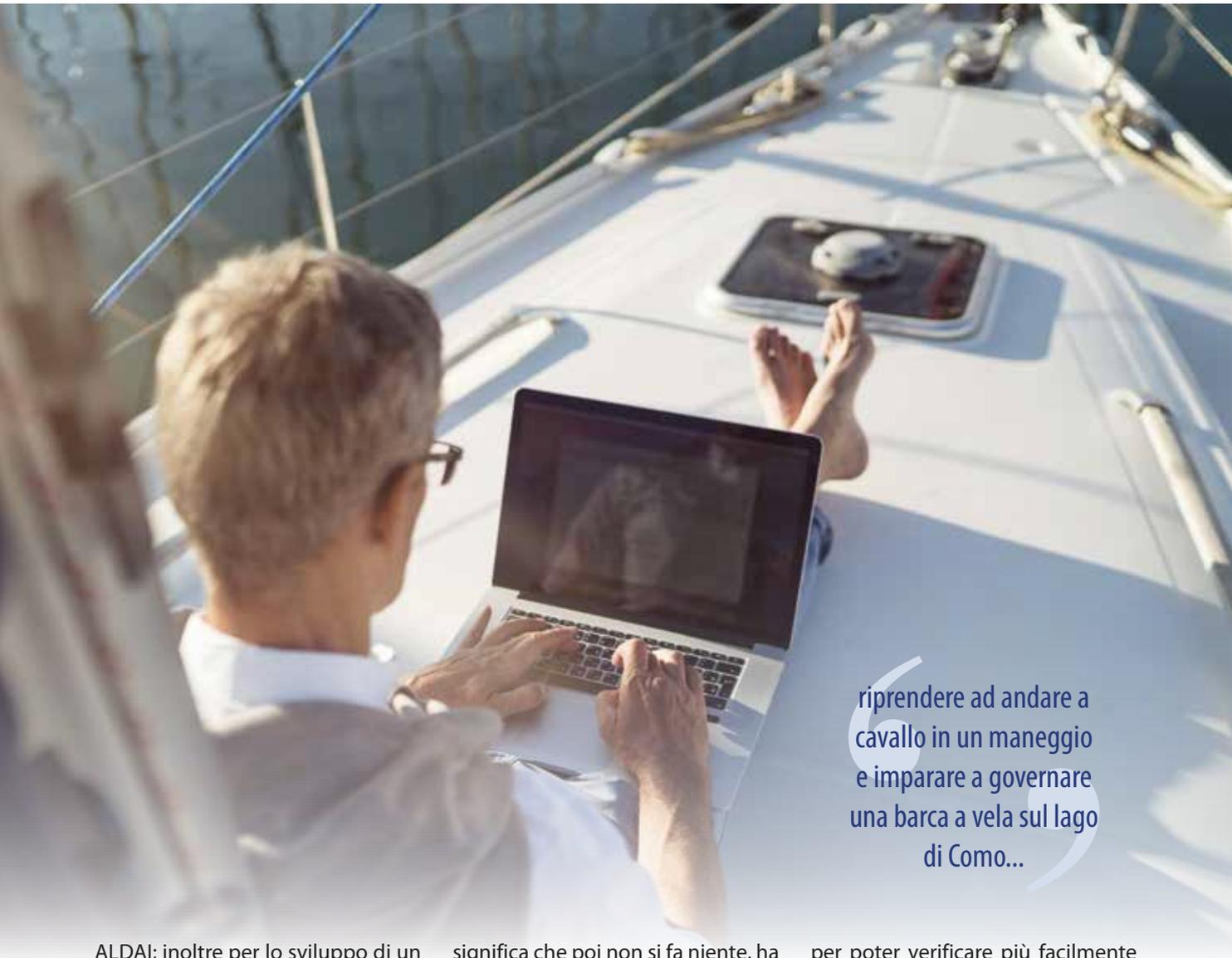
Il nostro collega era arrivato con un semplice punto da cui partire:

Vorrei confrontarmi per meglio capire se continuare a lavorare o andare in pensione

Abbiamo iniziato questa nuova "avventura" in uno spirito molto costruttivo e aperto, e dopo un paio di sessioni il socio ha maturato la decisione che il suo futuro da pensionato fosse suddiviso tra una parte lavorativa e una componente che ha definito "ludica", intesa come nuovi scenari non lavorativi indirizzati al proprio benessere personale.

Si è posto successivamente un obiettivo molto sfidante e molto dettagliato, ma estremamente concreto sintetizzato in **"Avere una vita intensa e felice tra lavoro e benessere pensionistico"**.

Il piano lavorativo prevedeva 3 giorni alla settimana da dedicare alla rinascita della vecchia società, creandone una nuova con presupposti differenti, con nuovi collaboratori/partner provenienti da diverse realtà, tra cui anche colleghi



riprendere ad andare a cavallo in un maneggio e imparare a governare una barca a vela sul lago di Como...

ALDAI; inoltre per lo sviluppo di un nuovo software pensava di utilizzare anche il supporto di studenti di Istituti tecnici informatici e altre soluzioni molto innovative.

Questa è stata forse la parte più semplice in quanto "giocava in casa", mentre più complessa è stata la definizione della parte "ludica" in quanto finalmente usciva dal cassetto dei sogni tutto ciò a lungo desiderato, ma mai realizzato; questo per i rimanenti 2 giorni alla settimana. Lo split tra le due componenti non doveva essere estremamente rigido, ma un'indicazione da seguire con metodo per evitare degenerazioni.

Memore che fare un lungo elenco

significa che poi non si fa niente, ha sintetizzato alcuni punti qualificanti, tra cui dedicare tempo a una associazione che si occupasse di economia circolare/green e imparare la lingua inglese a un livello tale da potersi muovere autonomamente quando sarebbe stato in un Paese estero. "Last but not least" i vecchi amori di gioventù come riprendere ad andare a cavallo in un maneggio e imparare a governare una barca a vela sul lago di Como.

Il tutto poi come sempre è stato sintetizzato in un semplice documento (una pagina) con un respiro di 12/18 mesi indicante azioni, modalità di implementazione e – molto importante – le tempistiche

per poter verificare più facilmente in un futuro anche lontano lo stato dell'arte del piano.

Da inizio marzo a fine luglio sono stati 5 mesi molto intensi, carichi di emozioni e scambi di esperienze lavorative e di vita; il Tutor ha "solo" aiutato il collega a "tirare fuori" tutto ciò che aveva dentro di sé facendo come l'allenatore fa con un atleta. È il suo più grande sponsor, ma alla fine è sempre l'atleta che deve correre. Il nostro collega ha iniziato una lunga corsa che sicuramente sarà di successo e che lo aiuterà a intraprendere una nuova vita per il suo meritato benessere pensionistico. *Buona corsa e buona fortuna caro collega!* ■

spod - il Sistema Pubblico di Identità Digitale

A cura della Redazione

Con un'unica Identità Digitale (username e password) si accede a più servizi online della Pubblica Amministrazione e dei soggetti privati aderenti

Ogni sito e ogni servizio della Pubblica Amministrazione richiede una username e una password, ed è bene utilizzarne diverse per ridurre il rischio di intrusione da parte di malintenzionati (hacker). L'elenco delle chiavi informatiche si allunga e occupa ormai più pagine per accedere al conto bancario, ai servizi sanitari, all'INPS, all'Agenzia delle Entrate e al numero crescente di siti per acquisti online e servizi vari.

Ecco allora nasce l'esigenza di avere un soggetto garante, nei confronti dei servizi pubblici e altri servizi online, in grado di assicurare la corretta identità dell'utente. Quindi un soggetto "SPID" che riconosce l'utente con un solo username e password, eventualmente validato da un codice inviato con sms sullo smartphone per maggiore sicurezza, facilitando così l'accesso a più servizi pubblici e privati.

Come attivare il servizio gratuito SPID

Per ottenere SPID è necessario il riconoscimento iniziale della persona. Ci sono Identity Provider (società ed enti autorizzati a garantire l'identità degli utenti) che per farlo chiedono di raggiungere una delle loro sedi (quindi di persona), altri tramite carta d'identità elettronica (CIE), Carta Nazionale dei Servizi (CNS), Firma Digitale o

tramite webcam (telecamera del PC). Se non vuoi spostarti fisicamente, affidati a un soggetto che non richiede la tua presenza fisica nei loro uffici.

Livello di sicurezza

Ci sono tre diversi livelli di sicurezza per accedere ai servizi online tramite la tua Identità Digitale. Alcuni provider consentono di ottenere fino al terzo livello, altri si fermano al due. Ovviamente la scelta del livello potrebbe comportare una spesa.

- 1. primo livello:** nome utente + password;
- 2. secondo livello:** nome utente + password + codice di accesso temporaneo (livello fondamentale e il più utilizzato per accedere ai servizi che richiedono un maggior grado di sicurezza);
- 3. terzo livello:** nome + password + supporto fisico (es. smart card) per l'identificazione.

Maggiore è il livello di sicurezza è più sarà difficile che qualcuno scopra ed entri con le tue credenziali.

Se sei già cliente di un identity provider

Per esempio se sei già cliente Aruba, Poste o Tim, per citarne alcuni, potresti avere un flusso di registrazione semplificato.

DI SEGUITO ALCUNI IDENTITY PROVIDER

► Sielte SPID

Sielte è uno degli Identity Provider accreditati a cui rivolgersi per richiedere gratuitamente la propria SPID per i livelli di sicurezza 1 e 2. Possono chiedere il servizio SPID:

- Cittadini italiani – o dotati di permesso di soggiorno e residenti in Italia – che abbiano compiuto il 18° anno di età.
- Cittadini italiani residenti all'estero (Unione Europea e Mondo).

Riconoscimento via webcam – gratuito per tutti

Se possiedi una webcam puoi completare la procedura di registrazione online tramite un pc, tablet o dispositivo mobile, seguendo le istruzioni che ti indicheranno gli operatori di Sielte.

Inserimento dati online: 10 minuti. Per il riconoscimento via webcam: prendi un appuntamento direttamente online e verrai identificato in 5 minuti.

Riconoscimento di persona

Puoi prendere appuntamento presso l'ufficio Sielte più vicino a te e completare la procedura di registrazione.

Riconoscimento CIE, CNS O firma digitale

Se hai una Carta d'Identità Elettronica (CIE) o una Carta Nazionale dei Servizi (CNS) o una Firma Digitale, puoi accedere ai servizi SPID senza dover richiedere un nuovo riconoscimento.

tronica o una Carta Nazionale dei Servizi attiva o una firma digitale, puoi completare la registrazione totalmente online tramite un lettore di smart card da collegare al tuo computer.

Inserimento dati online: 20 minuti.
Invio del codice OTP anche via SMS: Sì.

Per maggiori info contattare il call center SIELTE: 095.7171301 (da lunedì a sabato 9:00 / 18:00).

► Aruba SPID

Aruba è uno degli Identity Provider accreditati a cui rivolgersi per richiedere la propria SPID con livelli di sicurezza 1 – 2 – 3.

Possono chiedere il servizio SPID:

- Cittadini italiani – o dotati di permesso di soggiorno e residenti in Italia – che abbiano compiuto il 18° anno di età.
- Cittadini italiani residenti all'estero (Unione Europea e Mondo).

Riconoscimento via webcam: a pagamento

Se possiedi una webcam puoi completare la procedura di registrazione online tramite un pc, tablet o dispositivo mobile. Il servizio è a pagamento, a partire da 14,90 euro + Iva.

Inserimento dati online: 10 minuti.
Riconoscimento via webcam: 12 minuti.

Riconoscimento di persona

Puoi prendere appuntamento presso uno degli uffici abilitati e completare la registrazione davanti a un operatore.

Inserimento dati online: 10 minuti.
Appuntamento in ufficio: in base alla disponibilità di appuntamenti dell'ufficio scelto.

Riconoscimento CIE, CNS o firma digitale

Se hai una Carta d'Identità Elet-

tronica o una Carta Nazionale dei Servizi attiva o una firma digitale, puoi completare la registrazione totalmente online tramite un lettore di smart card da collegare al tuo computer.

Inserimento dati online: 20 minuti.
Invio del codice otp anche via sms: No.

Maggiori info contattando il call center ARUBA: 0575.0504 (attivo tutti i giorni 24 ore su 24)

► Poste SPID

Poste è uno degli Identity Provider accreditati a cui rivolgersi per richiedere la propria SPID con livelli di sicurezza 1 – 2 – 3.

Possono chiedere il servizio SPID:

- Cittadini italiani – o dotati di permesso di soggiorno e residenti in Italia – che abbiano compiuto il 18° anno di età.
- Cittadini italiani residenti all'estero (Unione Europea e Mondo)

Riconoscimento via webcam: non disponibile.

Riconoscimento di persona

Gratuitamente presso gli uffici postali.

Puoi prendere appuntamento presso qualsiasi Ufficio Postale e completare la procedura di registrazione davanti a un operatore, dopo esserti autenticato sul sito Poste Italiane.

Servizio di riconoscimento a domicilio a pagamento

Se non vuoi recarti all'ufficio postale, durante la registrazione su www.posteid.poste.it puoi richiedere il servizio di identificazione a domicilio che sarà effettuato da un portalettere al prezzo di 14,50 euro Iva inclusa.

Riconoscimento online

Puoi registrarti direttamente sul

sito www.posteid.poste.it e richiedere online SPID, attraverso un cellulare certificato presso Poste Italiane o un lettore Bancoposta.
Rilascio online: 5 minuti.

Riconoscimento CIE, CNS o firma digitale

Se hai una Carta d'Identità Elettronica o una Carta Nazionale dei Servizi attiva o una firma digitale, puoi completare la registrazione totalmente online tramite un lettore di smart card da collegare al tuo computer.

Inserimento dati: 10 minuti (5 se hai già le credenziali Poste.it).

Riconoscimento via documento elettronico (CIE 3.0 o passaporto elettronico)

Se hai una Carta d'Identità Elettronica di recente emissione o un Passaporto elettronico (emesso dopo il 2006), puoi effettuare l'identificazione utilizzando l'app PostelD e completare la registrazione totalmente online, dal tuo smartphone/tablet o dal tuo computer.

Inserimento dati: 15 minuti.
Invio del codice otp anche via sms: Sì.

Per maggiori info contattare il call center Poste Italiane 800.00.77.77 (numero verde gratuito da rete fissa e da rete mobile).

Lista Identity Provider

La lista degli Identity Provider è pubblicata sul sito dell'Agenzia per l'Italia Digitale (<https://www.agid.gov.it/>) ■



Nell'edizione digitale
www.dirigentisenior.it

sono disponibili i video che illustrano la procedura di riconoscimento via webcam, di persona e online



Bollette pazze e non solo...

Paolo Ferrario

Direttore ALDAI-Federmanager

In ALDAI-Federmanager offriamo gratuitamente per il 2021 un supporto ai soci nella gestione quotidiana delle utenze e dei servizi

ALDAI-Federmanager, nell'ambito dei servizi offerti ai propri iscritti, ha individuato un'area critica nel rapporto individuale che tutti i cittadini utenti sono costretti ad intrattenere con i soggetti pubblici e privati fornitori di servizi di vario genere, sulla base di contratti a volte imposti almeno nei loro contenuti. Per esempio ci si può trovare a dover affrontare telefonate per l'attivazione di contratti o promozioni con modalità poco chiare. È l'esperienza quotidiana di molti, specie dei soggetti meno

abituati a gestire situazioni problematiche che possono generare preoccupazioni e contenziosi anche dispendiosi.

Da oggi i soci che dovessero affrontare queste grane potranno trovare in ALDAI-Federmanager una voce amica e soprattutto un "contatto dedicato" capace di dare un primo supporto, oltre che essere uno strumento particolarmente utile anche in ottica di informazione su questioni di interesse generale dei consumatori e relativi diritti.

La ricerca di un interlocutore adeguato per la tutela e promozione

dei diritti fondamentali dei consumatori, in particolare degli utenti dei servizi pubblici, non è stata né breve né semplice: ci ha lavorato a lungo la Commissione Studi e alla fine è stato raggiunto un primo risultato. Assoutenti Lombardia è il soggetto individuato che tutti i soci in regola con l'iscrizione potranno contattare, **senza alcun costo aggiuntivo per l'anno 2021**, per ricevere servizi personalizzati di consulenza e assistenza individuale nell'ambito della tutela dei diritti dei consumatori tramite gli sportelli presenti a Milano. ■

ASSOUTENTI CHI È ASSOUTENTI LOMBARDIA

Assoutenti Lombardia è un'associazione di promozione sociale che ha come fine principale la difesa dei consumatori utenti e ha come obiettivi:

- Tutelare i consumatori e gli utenti, in particolare dei servizi pubblici
- Incoraggiare la partecipazione dei cittadini alle scelte delle pubbliche amministrazioni
- Sostenere la scelta etica di responsabilità sociale delle imprese
- Sensibilizzare ed educare l'opinione pubblica a un consumo consapevole e intelligente
- Promuovere l'unità delle associazioni dei consumatori e la loro indipendenza e autonomia dal Governo, dalle imprese, dai partiti politici, dalle organizzazioni sindacali e religiose

Assoutenti Lombardia aderisce ad Assoutenti APS. È iscritta nel Registro Regionale delle associazioni dei consumatori ed è membro del CRCU – Comitato Regionale del Consumo e dell'Utenza di Regione Lombardia. Si avvale della collaborazione di numerosi volontari esperti in diversi ambiti.

COME ATTIVARE IL SERVIZIO PROMOZIONALE PER IL 2021

Assoutenti Lombardia fornirà ai soci ALDAI-Federmanager servizi personalizzati finalizzati alla tutela dei loro diritti di consumatori e utenti.

Per informazioni e per aderire scrivi a convenzioni@aldai.it indicando nell'oggetto "Assoutenti" o contattaci al n. 02/58376.234 e riceverai informazioni per attivare il servizio di consulenza e assistenza in diversi ambiti quali utenze (acqua, luce, gas, telefonia), rapporti con banche e assicurazioni, questioni condominiali, contenziosi commerciali ed eventuali altre problematiche che generano particolari criticità a consumatori e utenti.

Domenica 22 novembre 2020

XXXII Giornata nazionale delle Offerte per il sostentamento dei sacerdoti

“I sacerdoti, donando sé stessi, ci insegnano che Dio è la realtà più bella dell’esistenza umana”. Sono circa 34mila in Italia i sacerdoti che - come evidenziato da Papa Francesco - si dedicano agli altri. Non solo ai più abbandonati, ma ad ognuno di noi. Quotidianamente ci fanno spazio, ci offrono il loro tempo, dividono volentieri un pezzo di strada con noi senza chiederci chi siamo. Preti necessari a tutti, perché siamo tutti poveri e bisognosi di un incontro che rinnovi la nostra vita.

La Giornata nazionale delle Offerte è una domenica di vicinanza tra preti e fedeli, affidati gli uni agli altri. È la festa del sovvenire, cioè del provvedere alle necessità della Chiesa con una scelta di condivisione: quella di accompagnare e sostenere la missione dei sacerdoti. Non solo domenica 22, ma in tutto il periodo di Natale, per poi ripetere l’Offerta nel corso dei mesi successivi. Basta anche una piccola somma, ma donata in tanti.



“Ogni Offerta è il segno concreto di questa vicinanza. Raggiunge tutti i sacerdoti, dal più lontano al nostro - spiega il responsabile del Servizio Promozione per il sostegno economico alla Chiesa cattolica, Massimo Monzio Compagnoni - Tanto più nell’anno difficile del Covid, in cui da mesi i preti diocesani continuano a tenere unite le comunità disperse, incoraggiano i più soli e non smettono di servire il numero crescente di nuovi poveri. Oggi più che mai i nostri sacerdoti sono annunciatori di speranza, ci incoraggiano a vivere affrontando le difficoltà con fede e generosità, rispondendo all’emergenza con la dedizione”.

Le Offerte per i sacerdoti si aggiungono all’obolo domenicale. È possibile donarle attraverso conto corrente postale, bonifico bancario, carta di credito o donazione diretta. Destinate all’Istituto centrale sostentamento clero, che poi le redistribuisce equamente tra tutti i sacerdoti, sono uno strumento che ha origine dalla revisione concordataria del 1984. Da oltre un trentennio infatti il clero italiano non riceve più la congrua, ma è affidato alle comunità tramite questo meccanismo.

Oggi le Offerte raggiungono circa 34mila sacerdoti, tra cui 400 missionari inviati nei Paesi in via di sviluppo e 3mila preti ormai anziani o malati, dopo una vita di servizio ai fratelli. Nel 2019 sono state raccolte oltre 84mila Offerte. Una cifra ancora lontana dalle esigenze di un sostegno decoroso. Per questo è necessario l’aiuto di tutti.

Per maggiori informazioni e approfondimenti consultare il sito www.insiemeaisacerdoti.it

Alla scoperta dei laghi della della Fondazione FS

**Esperienze di viaggio
a bordo di treni d'epoca
per raggiungere
i laghi lombardi**

Da alcuni anni, grazie al connubio tra l'Assessorato ai Trasporti della Regione Lombardia, Fondazione FS (Gruppo FS Italiane) e Ferrovie Nord, sono attivi dei magnifici itinerari con treni storici a vapore che consentono di raggiungere le più belle località lacustri della Regione. Il tutto, facendo proprie le linee guide del MiBACT per la promozione di un turismo di prossimità al fine di riscoprire le bellezze di casa nostra, in piena sicurezza grazie alle misure di distanziamento adottate sui convogli.

Fondazione FS Italiane

La Fondazione FS italiana è il custode e gestore del grande patrimonio storico delle Ferrovie italiane: costituita il 6 marzo 2013, riunisce sotto la sua tutela un parco di rotabili storici composto da 400 mezzi, i fondi archivistici e bibliotecari, i musei di Pietrarsa e Trieste Campo Marzio e le linee ferroviarie un tempo sospese, oggi recuperate ad una nuova vocazione turistica con il progetto «Binari senza Tempo».

Lombardia coi treni a vapore



ECCO I PRINCIPALI ITINERARI

SEBINO EXPRESS

Treno storico a vapore da Milano Centrale a Paratico Sarnico

Il convoglio storico parte dalla meravigliosa stazione Milano Centrale viaggiando verso la bergamasca e la sponda sud-est del Sebino: la stazione di Paratico è ubicata a pochi metri dal lago di Iseo. Giunti a destinazione i viaggiatori potranno trascorrere una piacevole giornata immersi nella natura, tra passeggiate, possibilità di tour su battello, oppure visitare i resti del castello e della torre Lantieri di epoca medievale, per poi ritornare verso il lago e scoprire gli antichi pontili di attracco delle chiatte per il trasporto merci.



ISEO EXPRESS

Treno storico a vapore da Brescia a Pisogne

È possibile raggiungere le sponde del lago d'Iseo anche partendo dalla stazione di Brescia attraverso lo splendido entroterra lombardo fino a Pisogne. Con Iseo Express i viaggiatori potranno vivere l'esperienza della riscoperta di un viaggio senza tempo a bordo delle storiche vetture Centoporte. L'itinerario ideale per chi vuole immergersi nella natura tra escursioni, gite in battello, sport acquatici e percorsi in bicicletta.

LAVENO EXPRESS

Treno a vapore

da Milano Centrale alle sponde del Lago Maggiore

Partendo da Milano Centrale il treno storico a vapore arriva nelle città di Laveno e Mombello sulle rive del lago Maggiore, dove i passeggeri possono godere, dal finestrino del convoglio, panorami mozzafiato e trascorre una giornata immersi nel verde, fare sport acquatici, oppure visitare gli antichi borghi circostanti. Grazie alla collaborazione con la Società Navigazione dei Laghi è possibile utilizzare il piroscafo a vapore Verbano Express, per scoprire le meraviglie del lago tra Iso-la Superiore e Isola Bella.





LARIO EXPRESS

Treno storico

da Milano Centrale a Lecco

Dalla stazione di Milano Centrale è possibile raggiungere Lecco a bordo di un treno a vapore che attraversa territori affascinanti, in un perfetto mix di storia, tradizione e cultura. Seregno con la basilica minore risalente al 1700 e l'abbazia benedettina di fine '800; o l'antico borgo di Cantù con le sue affascinanti architetture risalenti al medioevo. E infine Lecco, meta del viaggio in treno storico, città già cara al Manzoni per il suo lago, ricca di attrattive culturali, luoghi da visitare, aree naturali da esplorare.



TRENI DEI MERCATINI DI NATALE

Treno storico

da Milano a Trento (29 novembre)

e da Milano a Bergamo e Trento (6 dicembre)

Con partenze da Milano Centrale, Treviglio, Rovato e Brescia, a bordo di un treno trainato da una locomotiva elettrica d'epoca per immergersi nelle magiche atmosfere natalizie di Trento. Allestito nelle storiche piazza Fiera e piazza Cesare Battisti, si tratta di uno dei mercatini più antichi d'Italia e il più grande del Trentino. Qui le casette addobbate e illuminate a festa accoglieranno i viaggiatori tra proposte dell'artigianato locale, specialità culinarie e molto altro ancora.

Per conoscere nel dettaglio date e orari relativi al programma dei treni storici nella Regione Lombardia è possibile consultare il sito web www.fondazionefs.it e le fanpage ufficiali della Fondazione

Facebook <https://www.facebook.com/FondazioneFsItaliane>

Instagram <https://www.instagram.com/fondazionefsitaliane/>



Il vaccino contro l'altro virus

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer-Federmanager

Mentre combattiamo la pandemia in atto, condividendo provvedimenti che limitano taluni nostri diritti e libertà o che ci impongono precisi comportamenti, per il tempo strettamente necessario, è tempo di renderci più attivi nell'impedire l'espandersi degli effetti politici collaterali del contagio

Non si possono sacrificare tutte le libertà in nome del principio di precauzione; concetto che, a sua volta, per riferirci alla vicenda pandemica che stiamo vivendo, si traduce nella necessità di trovare il giusto equilibrio tra gli strumenti che legittimano provvedimenti che limitano la diffusione del contagio e provvedimenti che, nel contempo, permettano una vita economica e sociale dignitosa, il ri-



Rivista. Qui ci limitiamo a dire, per quanto ci è dato comprendere, che appaiono sufficientemente convincenti le argomentazioni di quanti sostengono la legittimità dei provvedimenti adottati, in quanto trovano copertura in diverse norme della nostra Costituzione.

È vero: i nostri Padri costituenti, dei quali non pochi portavano ancora sulla loro "pelle" i segni delle leggi restrittive adottate nel "ventennio", non se la sentirono di assegnare a qualcuno degli organi costituzionali la legittimazione a limitare o sospendere, in casi eccezionali, diritti fondamentali dei cittadini; questo, però, non significa che i provvedimenti che vengono ora adottati siano privi di copertura costituzionale. Basti qualche esempio.

La nostra Costituzione (art. 16) dice che "Ogni cittadino può circolare e soggiornare liberamente in qualsiasi parte del territorio nazionale", ma aggiunge anche che la legge può adottare limitazioni "in via genera-

le per motivi di sanità o di sicurezza". E il successivo art. 17 afferma che la libertà di riunione può essere vietata "per comprovati motivi di sicurezza o di incolumità pubblica". Se poi leggiamo l'art. 32, osserviamo che esso esplicita un concetto molto chiaro: che cioè la salute deve essere tutelata non soltanto come fondamentale diritto dell'individuo, ma anche nell'interesse della collettività. Il che significa che le condizioni di salute dell'individuo vanno prese in conto non solo nell'interesse del singolo ma anche ai fini della tutela della salute di tutti gli altri cittadini.

Possiamo dire, allora, che tutti i provvedimenti governativi che vengono emanati, mentre il virus imperversa nelle nostre vite, sono legittimati dalle norme costituzionali? Non proprio.

Questi provvedimenti, a leggere le opinioni di eminenti giuristi, possono essere applicati sempre che siano limitati nel tempo e che prevedano una scadenza; sono giustificati fintanto che non

spetto dello Stato di diritto e della vita democratica.

Difficile, per qualsiasi Governo, fare nel contempo i due mestieri: premere sul freno dei rapporti interpersonali e sociali e spingere sull'acceleratore del rilancio dell'economia. Difficile, soprattutto per noi, nel nostro Paese, dove a questi problemi si sovrappone il dibattito su temi di grande rilievo giuridico, la cui più estesa trattazione andrebbe oltre l'articolo di questa



art. 16 Costituzione: "Ogni cittadino può circolare e soggiornare liberamente in qualsiasi parte del territorio nazionale"

s'inverte il trend del contagio. Va anche considerato, intanto, il protrarsi e la recrudescenza della manifestazione epidemica. E allora, mentre diventa urgente rafforzare con uomini e mezzi la medicina territoriale, gli ambulatori, la ricerca (incomprensibili appaiono i ritardi nel decidere di utilizzare i 36 miliardi di euro da investire nella sanità pubblica che l'Europa ci mette a disposizione, al riguardo si veda www.dirigentisenior.it, 21 settembre 2020, Marcello Garzia, "**Perché è necessario ricorrere al Mes**") ci si domanda anche se non sia opportuno l'emanazione di una legge che renda meno problematico il coordinamento fra poteri centrali e quelli regionali nel frastagiato nostro sistema sanitario, e specifici, riassumendole, le finalità e le funzioni dei vari strumenti occorrenti per tutto il tempo in cui persiste l'emergenza. Sono anche questi, ovviamente, argomenti di dibattito. Dibattito che diventa più pertinente e puntuale ora, se si tiene conto che molte situazioni ed eventi sono gestite con i Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri (D.P.C.M). Atti legittimi, provvedimenti adottati sulla base del Decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6 convertito in L. 5 marzo 2020, n. 13.

Ma le fonti giuridiche che disciplinano più particolarmente provvedimenti eccezionali in situazioni di emergenza risalgono a tempi non sospetti. In particolare, le fonti relative alle emergenze sanitarie sono nella legge n. 833/1978 (art. 32) e più specificatamente nel Codice di protezione civile (D.lgs. 2 gennaio 2018 n. 1). In particolare si vedano: l'art. 7 comma 1, dove,



elencate le tipologie degli eventi emergenziali di protezione civile, alla lettera c) si richiamano le *emergenze di rilievo nazionale connesse con eventi calamitosi di origine naturale o derivanti dall'attività dell'uomo che in ragione della loro intensità o estensione debbono, con immediatezza d'intervento, essere fronteggiate con mezzi e poteri straordinari da impiegare durante limitati e predefiniti periodi di tempo...*; e l'art. 24, comma 1, dove è detto che al verificarsi degli eventi calamitosi di cui all'art 7, il Consiglio dei Ministri, su proposta del Pre-

sidente del Consiglio dei Ministri, e anche su proposta delle autorità territoriali, *delibera lo stato d'emergenza di rilievo nazionale, fissandone la durata e determinandone l'estensione territoriale...*

E, tuttavia, quelli adottati dal Governo, attualmente sono oggetto di pressanti critiche perché in questo clima di incertezze e tensione potrebbero indurre una sorta di reazione a catena, o meglio un circolo vizioso dove si alimentano a vicenda misure restrittive imposte dai governi e desiderio di sicurezza dei cittadini, e creare così un clima di assuefazione nel quale può diventare ordinario limitare libertà costituzionali e diritti fondamentali tramite strumenti normativi secondari, a prescindere dall'esistenza di effettive emergenze.

ci si domanda anche se non sia opportuno l'emanazione di una legge che renda meno problematico il coordinamento fra poteri centrali e quelli regionali nel frastagiato nostro sistema sanitario

Nella situazione che viviamo, la caduta del PIL mondiale per l'anno 2020 e una ripresa inferiore alla perdita subita da singoli Stati per gli anni a venire, non è notizia da meritare solo l'attenzione degli esperti economici...

Governi la ricerca di formule più idonee a combattere "l'oscuro nemico", anche a costo di vedere ridotte talune libertà e compresi diritti fondamentali.

Gli studiosi si interrogano se questo atteggiamento sia solo un'accettazione rapida di accantonamento della libertà per ottenere protezione sanitaria, una parentesi – potremmo dire – ovvero l'inizio di qualcosa di nuovo nel comportamento dei popoli. Il "virus" dello "Stato forte" (e l'identificazione simbolica con figure di riferimento), capace di fronteggiare meglio e in solitudine l'urgenza di epidemie, o di eventi simili, si è insediato in molte aree del pianeta. La pandemia ha fatto suonare un drammatico allarme che avverte di un possibile non meno pericoloso "contagio": contagio di ideologie dei "pieni poteri" o della sospensione delle garanzie costituzionali, della libertà dell'informazione e dell'espressione del dissenso politico.

Concorrono alla diffusione di queste ideologie fenomeni essenzialmente economici. In particolare, il fatto che quote sempre maggiori di PIL mondiale siano prodotte in Paesi che hanno spezzato ideologicamente il legame tra libertà politica e dinamismo economico. Nella situazione che viviamo, la caduta del PIL mondiale per l'anno 2020 e una ripresa inferiore alla perdita subita da singoli Stati per gli anni a venire, non è notizia da meritare solo l'attenzione degli esperti economici. Perché la caduta del PIL, e in maniera così

generalizzata, significa rallentamento generale della produzione della ricchezza e, nel contempo, minor lavoro e caduta dei redditi. Tutti aspetti economici che, anche nel timore di una seconda ondata di misure economiche restrittive, con conseguenti fallimenti e licenziamenti, alimentano spinte centrifughe; spinte e sollecitazioni che mettono a rischio, in particolare, i sistemi democratici. Tutti aspetti che domandano approfondite riflessioni e una massiccia dose di vaccino culturale che di quest'altro "virus" ne prevenga l'espansione. *(Per approfondimenti su questi argomenti vedi "Il mondo che verrà", Quaderni del CNEL, 25/05/2020).*

Mentre combattiamo la pandemia in atto, condividendo provvedimenti che limitano taluni nostri diritti e libertà o che ci impongono precisi comportamenti, per il tempo strettamente necessario, è tempo di renderci più attivi nell'impedire l'espandersi degli effetti politici collaterali del contagio.

È tempo di produrre un maggiore sforzo di comunicazione e formazione per dire e insegnare che è possibile contenere e sconfiggere la pandemia con gli antidoti che sono propri dei sistemi democratici: la diffusa consapevolezza che solo il rispetto delle norme di comportamento individuale e di protezione collettiva possono rendere meno gravosi e sopportabili provvedimenti restrittivi e prolungati periodi di *lockdown*; il buon governo dei sistemi sanitari; l'efficienza dei servizi pubblici; la cooperazione e la condivisione dei dati epidemici con gli altri Paesi, soprattutto i più vicini; la solidarietà come sistema sociale in grado di fronteggiare in maniera più penetrante e diretta la drammatica vicenda che stiamo vivendo. ■

Come è evidente, l'argomento che, per cenni, abbiamo fin qui segnalato, vuole introdurre riflessioni su un tema di portata più generale e che maggiormente occupa il dibattito politico.

Un drammatico allarme

La preoccupazione più forte è che, per questa via, si possa rendere accettabile il diffondersi dell'altro virus che pure circola nel mondo. Un virus che non è meno pericoloso di quello che cammina con la pandemia. Le evidenze nascono da modelli di gestione politica che si vanno diffondendo qua e là nel mondo. Il sentimento della paura e le difficoltà della scienza a trovare rimedi rapidi contro l'espandersi del morbo hanno reso più disponibili le collettività ad affidare ai



Quale futuro di sviluppo per l'Italia?

Pasquale Ceruzzi

Socio ALDAI-Federmanager - pacer263@gmail.com

L'Italia si trova a un bivio del suo futuro economico, industriale e sociale. È necessario guardare oltre il contingente e immaginare che Paese vogliamo consegnare ai nostri figli, facendo ora quelle scelte strategiche di sviluppo sostenibile che ci garantiranno successo e benessere diffuso

Ci fu un periodo (dal 1980 al 2015) in cui la globalizzazione e il multilateralismo soffiavano forti e diretti nelle vele della barca "Italia" e sembrò una conseguenza naturale, per una parte dell'imprenditoria italiana, trasferire la produzione di manufatti in Paesi dove il costo per ora lavorata era un decimo o un ventesimo del nostro. Un'idea innovativa che poteva trasformarsi in un prodotto vincente o in un servizio irrinunciabile spesso non veniva perseguita se presentava costi di sviluppo elevati e incertezza di un adeguato ritorno economico a breve. Queste scelte permisero di tenere bassi i costi di sviluppo o produzione e alti i margini (utili) di bilancio delle imprese insieme alla finalità sociale di distribuire lavoro e reddito nei Paesi meno sviluppati. Le conseguenze negative di queste scelte, quali perdite locali di produzioni, reddito e capacità di progettare il domani, sono sta-

te per lungo tempo considerate di minor importanza.

Dal 2015 si comincia a immaginare e attuare un processo inverso di rimpatrio delle produzioni (reshoring) al fine di creare opportunità lavorative, reddito e sviluppo direttamente in loco, allineandosi a quanto proposto e in parte fatto dagli Stati Uniti. Ma questo processo, tutt'altro che facile, va forse accompagnato con dazi e restrizioni commerciali che però possono attivare misure uguali e contrarie che rendono arduo il raggiungimento dei risultati auspicati. Per l'Italia, che è un Paese nettamente esportatore, può essere critica una politica di reshoring se accompagnata da dazi verso taluni Paesi, perché metterebbe a rischio l'avanzo significativo della nostra bilancia dei pagamenti con l'estero e della nostra vocazione all'esportazione.

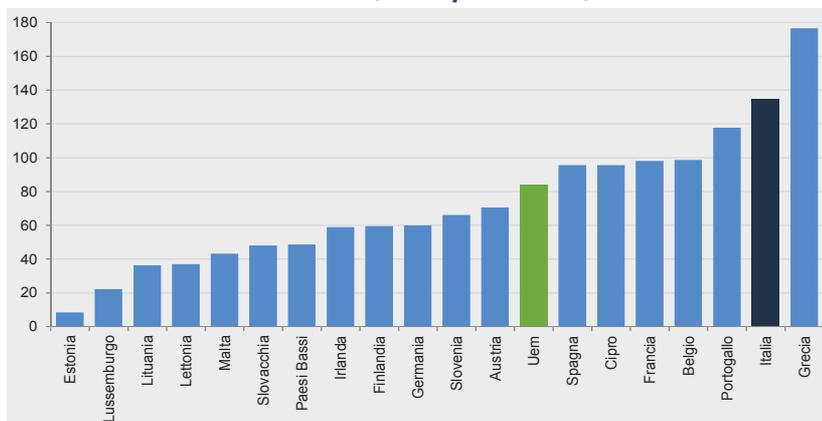
Fatta questa premessa non possiamo non registrare, a partire dagli

anni '70, una fase di decadenza economica del nostro Paese che può essere imputata prevalentemente ai seguenti principali fattori (alcuni e non tutti):

1. Perdita di competitività e produttività delle imprese italiane
2. Proliferazione di piccole e medie imprese e scomparsa delle grandi
3. Eccesso di debito pubblico e spesa corrente improduttiva
4. Crescita demografica negativa
5. Scolarizzazione e qualità del capitale umano in peggioramento (competenze insufficienti)

Per migliorare la situazione industriale, economica e sociale del nostro Paese dobbiamo partire da una domanda dalla quale poi tutto il resto ne consegue. La domanda esistenziale è la seguente:

Debito pubblico in rapporto al PIL nei Paesi dell'area euro Anno 2019 (valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat

Che cosa vuole essere l'Italia da un punto di vista industriale, economico e sociale tra 10-15 anni?

Le plausibili risposte potrebbero essere le seguenti:

1. Una nazione che prospera su servizi legati al turismo, all'arte, al paesaggio, ai siti archeologici, alla musica e allo spettacolo, al cibo (da notare, incidentalmente, i servizi più colpiti dall'attuale pandemia di Covid-19)
2. Una nazione che prospera sull'industria dell'abbigliamento e della moda, sui mobili e l'arredamento, sull'automotive, sull'acciaio, sulla produzione di energia, sulla meccanica di precisione, sulle telecomunicazioni e sull'IT (HW & SW), sulla costruzione di treni, su aerei e mezzi di trasporto in genere, su armi, chimica, risparmio ecc. ...
3. Una nazione che prospera su un equilibrato mix di servizi e industria elencati ai punti 1) e 2).

Scartiamo l'ipotesi che noi vorremmo essere la somma algebrica 1) e 2) perché questo è esattamente quello che velleitariamente o inconsapevolmente facciamo proprio ora con risultati brillanti in qualche caso e deludenti per altri. Dalla scelta di quello che vorremmo essere ne consegue quello che dobbiamo fare per poter essere. Allo stato attuale i nostri governanti e politici (di ogni estrazione) sono impegnati in obiettivi di breve legati alle prossime elezioni. Quindi di pianificare il futuro con un minimo di lungimiranza non se ne vede proprio traccia.

Mettiamo però, per ipotesi, che domani mattina uno di loro si svegli e

con autorità e visione ci dica che la miglior soluzione per il nostro Paese sia il punto 3), individuando uno per uno servizi e industrie che prioritariamente vogliamo definire di "punta e strategici" per il nostro Paese. Saremmo, se ciò avvenisse, già a buon punto (e ce ne dovremmo rallegrare) in quanto ci permetterebbe di affrontare un'altra domanda chiave:

Con quale Capitale (inteso non solo finanziario ma anche produttivo) e Lavoro (intesa come forza lavoro) possiamo realizzare l'obiettivo strategico della nostra nazione?

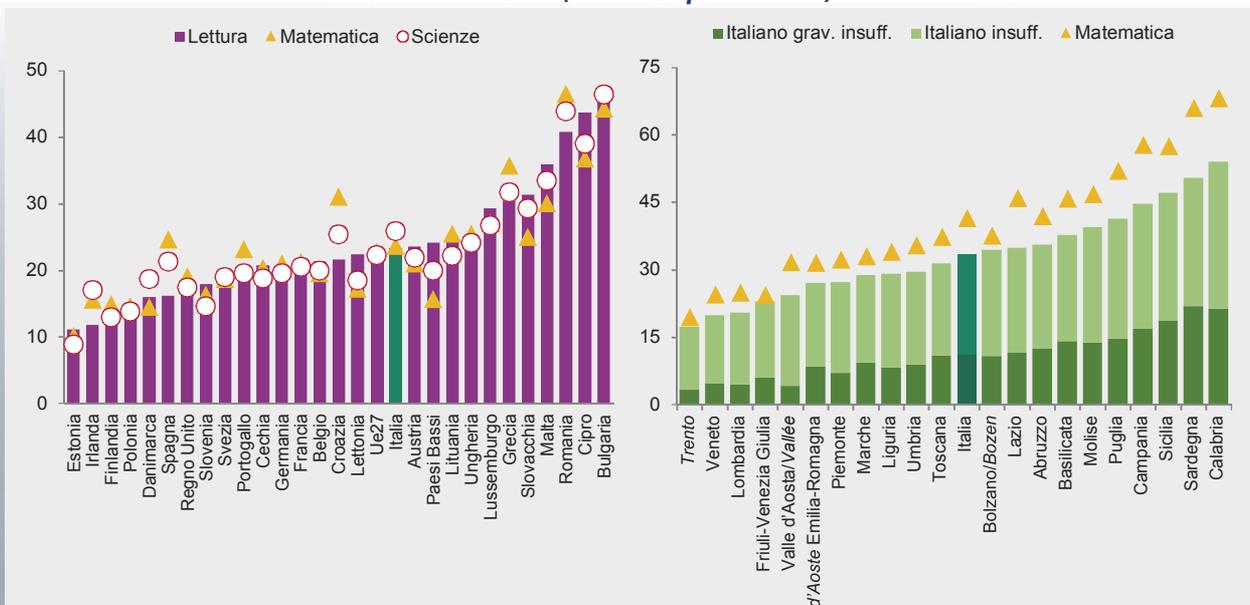
Se crediamo nell'economia di mercato per il Capitale dovremmo pensare all'iniziativa privata e imprenditoriale, partendo preferenzialmente da imprenditori italiani. Ma a questo punto sorge un'altra domanda chiave:

Quali sarebbero gli imprenditori italiani che vogliamo alla testa di questo Paese sulla via del rinnovamento?

Imprenditori come Del Vecchio, Garavaglia, Bombassei, ecc. ... o



**Studenti con competenze insufficienti nella comprensione testuale –
matematica e scienze nei Paesi UE (sinistra) –
Italiano e matematica nelle regioni italiane (destra)
Anno 2018 (incidenza percentuale)**



Fonte: OCSE, Programme for International Student Assessment (PISA – 2018) e INVALSI (2018)

imprenditori che si sono infilati negli ex monopoli dello Stato, dalle strade, alle ferrovie e alle telecomunicazioni, conseguendo risultati opinabili? Vogliamo degli imprenditori che dichiarino con trasparenza le tasse che pagano, preferibilmente in Italia, o imprenditori che trasferiscono la corporate o la sede legale in Paesi a fiscalità di favore? O magari ripesciamo quelli che hanno nel recente passato venduto l'olio di oliva agli spagnoli, la grande distribuzione a francesi e tedeschi, la moda ai cinesi, parte dell'industria dolciaria agli olandesi dell'Unilever? Ma magari siamo più sofisticati e preferiamo coloro che hanno utilizzato frequentemente gli ammortizzatori sociali nei periodi di crisi e incamerato pienamente gli utili nei periodi espansivi. Sgombriamo il campo dagli equivoci precisando che proponiamo per un'economia di mer-

cato ma esigiamo, da italiani, che il criterio di gestione sia sempre improntato a efficienza, integrità e competitività. La risposta a questa domanda è implicita e allo stesso tempo facile. Tuttavia da soli probabilmente non ce la faremmo, e pertanto dovremmo essere aperti ai capitali provenienti dall'estero. Molto meglio se questi capitali provenissero dall'Unione Europea e da Paesi con alle spalle una provata reputazione democratica.

E lo Stato deve avere un ruolo imprenditoriale e su quali partite?

Il ruolo dello Stato deve essere quello di "controllo e direzione strategica" di taluni monopoli quali infrastrutture di comunicazioni e reti, lasciando la gestione ai privati. Poi dovrà occuparsi meglio, molto meglio, di istruzione, ricerca scientifica, giustizia, difesa e pubblica amministrazione centrale.



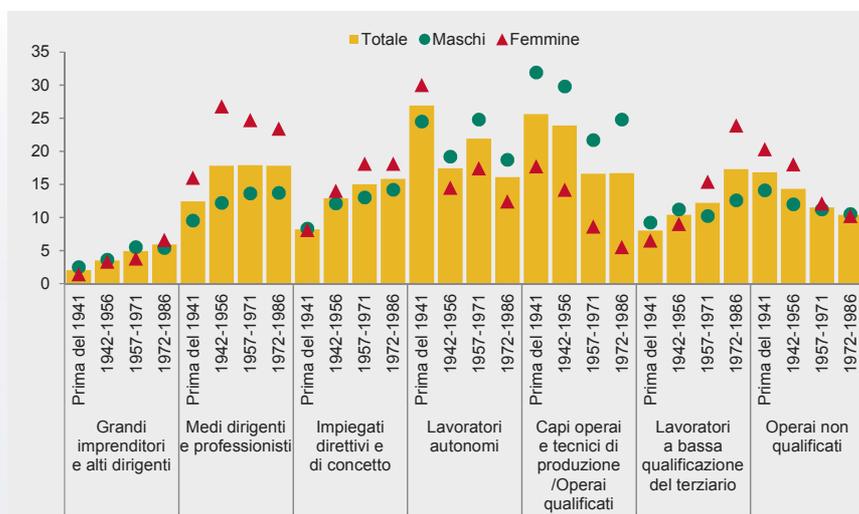
Fatto questo siamo alla domanda più complessa di tutte:

Con quale Lavoro (forza lavoro) intendiamo determinare i nostri obiettivi strategici?

L'Italia del 2020 non è quella del boom economico del 1950-1960, che risorgeva da una guerra con tanta determinazione e ricchezza di valori. L'Italia del 2020 è quella che ha ormai passato diverse crisi economiche e dopo ognuna di esse si è ritrovata con un PIL inferiore a quello pre-crisi e che non è mai riuscita a recuperare. Ad ogni passaggio di crisi perdeva un pezzo di industria che non veniva sostituito con qualcosa di altrettanto valido. Da una varietà di imprese di tutte le dimensioni siamo passati al quasi solo piccolo o al massimo medio. Nel frattempo, lo Stato si indebitava sempre di più sotto qualunque tipologia e colore politico fosse governato, alimentando prevalentemente spesa corrente improduttiva e clientelare, per arrivare a un debito pubblico di 2.530 miliardi di euro (158% del PIL). A causa di queste *défaillance* si bloccava l'ascensore sociale che permetteva ai bravi (e non ricchi) di elevare la propria classe sociale e quella dei propri figli attraverso il merito. La mentalità e la cultura della gente cambiavano in peggio, si perdevano i valori del dopoguerra, si accettava la corruzione, l'inefficienza e il debito come se questo fosse la normalità. Non si era più disposti a fare sacrifici come un tempo, si accettava l'idea che si potesse vivere agiatamente sfruttando il patrimonio già accumulato invece che incrementando il reddito, non si era più disposti a rischiare per migliorare la propria condizione, ma si pensava che questa potesse essere mantenuta cercando protezione e "comfort zone" e facendo meno figli. Morale,

Occupati a 30 anni d'età per classe sociale, generazione e sesso

Anno 2016 (per 100 occupati a 30 anni)



Fonte: Istat, Indagine Famiglie, soggetti sociali e ciclo di vita

oltre a un debito statale di tali dimensioni ci ritroviamo con un Paese a crescita demografica negativa, una popolazione con un'età media tra le più alte del mondo (45,7 anni) e un'aspettativa di vita di 83,24 anni. Siamo pieni di ricchezza confinata in asset finanziari per circa 4.400 miliardi di euro (di cui "solo" 1.500 sui conti correnti) e in unità immobiliari per 6.300 miliardi (con molte seconde e terze case invendute...). La nostra forza lavoro è costituita da giovani che non trovano lavoro (disoccupazione giovanile oltre il 30%), forse perché il lavoro offerto è di pessima qualità o forse perché le aspettative dei nostri giovani sono eccessive rispetto a quanto loro offerto (o probabilmente entrambe le cose!). Ma allo stesso tempo ci sono anche criticità ad impiegare forza lavoro proveniente dai Paesi extra comunitari. Chi la impiega dice di non farlo o la occupa in nero o la sottopaga. Ritengo necessario che il Paese, nel suo insieme, si debba porre seriamente questa domanda e dare una risposta onesta e utile perché senza questa siamo a quel-

lo che gli anglosassoni definiscono "deadlock" (punto morto).

Quindi, nel rimpatriare produzioni dovremmo fare attenzione agli aspetti organizzativi e alla quantità e qualità della forza lavoro (attraverso un percorso formativo ad hoc). Nella selezione del Paese che vogliamo tra 10 o 15 anni avremo sicuramente eliminato quelle produzioni che non ci riservano margini. Dovremo quindi puntare su una produzione di qualità che si differenzia dal prodotto di massa, spesso a scarso valore aggiunto, e specchio del nostro know-how più esclusivo, in quanto ci permetterebbe di impiegare personale qualificato che giustifica anche un costo più alto (se confrontato con Sud-Est Asiatico, Europa Orientale e Nord Africa).

In conclusione, l'Italia la poniamo veramente al primo posto se rispondiamo alle domande sopra esposte con iniziative improntate alla competenza, all'efficienza, alla qualità di prodotti e servizi e alla meritocrazia anteponendo l'interesse di tutto il Paese agli interessi di singole fazioni. ■



Il fine oggettivo dell'impresa. Una mistificazione?

Giuseppe Tarditi
Socio ALDAI-Federmanager

Occorre liberare l'impresa dalle mistificazioni e adottare un concetto umanistico per responsabilizzare tutti, soprattutto chi ha più potere, prendendosi in prima persona la responsabilità delle proprie azioni nei singoli casi concreti e di fronte a tutti

Con la separazione della titolarità dell'impresa (azionisti) dalla titolarità del potere effettivo (management), si è assistito a una divaricazione del fine dell'impresa: gli azionisti tendono a massimizzare il profitto, mentre il manager tende a massimizzare la crescita e quindi il suo potere, anche a scapito del profitto. Tale inefficienza ha aperto la strada a una serie di acquisizioni di imprese a prezzi più alti di quelli di mercato, ma notevolmente inferiori al vero valore estraibile con una efficace ristrutturazione.

Si sono affermate, al contempo, visioni di tipo etico dell'azienda. In particolare è emerso il concetto di Corporate Social Responsibility, riferendosi all'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa.

A tale logica ha reagito in modo particolarmente lucido Milton Friedman. Per l'Autore, alla fine, responsabilità sociale dell'impresa e profitto coincidono se il profitto (di breve o di lungo periodo) è il fine ultimo dell'adozione di politiche di responsabilità sociale. Se invece si vuole dare alle imprese (e ai manager) l'obiettivo ultimo di raggiungere fini sociali, li si investe di un ruolo politico di cui non hanno né legittimazione né capacità per espletare.



Al di là delle dichiarazioni formali, dietro una visione c'è il liberismo e dietro l'altra il collettivismo. Probabilmente l'errore è nel cercare di dare alle imprese un fine oggettivo corrispondente alle proprie visioni politiche. Le imprese non hanno un fine: i fini li hanno solo gli uomini!

L'attribuzione di un fine oggettivo alle imprese è una mistificazione che tende a far sì che gli uomini che lavorano in esse o hanno interessi in esse si comportino in conformità a delle ideologie politiche (logica del profitto o logica collettivista).

Occorre liberare l'impresa da que-

ste mistificazioni e adottare un concetto umanistico dell'impresa. Il fine dell'impresa non è altro che la sommatoria dei fini degli uomini che hanno una posta concreta nell'azienda, ponderata per il potere decisionale che essi hanno nella stessa.

Questo concetto responsabilizza tutti, soprattutto chi ha più potere, nel comportarsi secondo coscienza morale e professionale, senza nascondersi dietro finzioni come il profitto o la responsabilità sociale, ma prendendosi in prima persona la responsabilità delle proprie azioni nei singoli casi concreti e di fronte a tutti. ■

Ad Antonio Pierluigi Chiesa



I colleghi dell'associazione ALDAI-Federmanager esprimono il cordoglio per il decesso, lo scorso 21 settembre, del collega 78enne impegnato dal 2004 nel Gruppo Progetto Innovazione

Ricordo la sua passione per le nanotecnologie, che riusciva a trasmettere con impareggiabile entusiasmo e generosità. Non era solo ricco di sapere e competenze, il suo racconto coinvolgeva tutti, anche i non esperti, perché riusciva a incantare con il suo racconto sulle meraviglie del creato e a trasmettere i valori del dirigente umano, sempre generoso e impegnato a far crescere le persone. Nelle immagini due slide del suo intervento sulle Nanotecnologie, realizzato nel 2008 e negli anni successivi, che concludeva con lungimiranza richiamando l'impegno per la Responsabilità Sociale.

Tra i fondatori della lista civica "Rinnovamento", l'impegno sociale Antonio Pierluigi lo ha dimostrato anche come sindaco, per dieci anni, del comune di Caponago. Su dirigentsenior.it è possibile accedere all'articolo di www.primamonza.it che ne ricorda le opere e la forza morale.

Ciao Pier, Franco D.V.

Noi tutti del Gruppo Innovazione vorremmo anche ricordare con particolare commozione le profonde doti di umanità e generosità che Antonio Pierluigi ha ampiamente profuso in tutte le attività del gruppo, spesso anche per consigliare e aiutare molti di noi che si sono trovati in difficoltà. Ciao, Pier, non dimenticheremo facilmente il tuo viso sempre sorridente.

Giovanni C.

Antonio ha partecipato con assiduità e interesse agli incontri mensili del Progetto Innovazione ALDAI, fornendo importanti e originali contributi, legati alla sua professionalità. Oltre a questo tutti i colleghi del Gruppo lo ricordano e rimpiangono per la sua personalità sincera e amichevole. È una perdita per tutti noi del Gruppo. Vogliamo essere presenti con le nostre condoglianze a tutta la Sua famiglia.

Marcello P.

Con Pierluigi viene meno una persona di spessore culturale e umano ammirevole, mite e riservata, il cui ricordo dovrebbe spingere soprattutto i giovani ad alimentarsi con gli stessi suoi valori. Con lui abbiamo condiviso gli entusiasmi nei tempi in cui la parola innovazione era ancora ... una novità.

Carlo B.

Antonio Pierluigi impegnato sul futuro, sul piano sociale e su quello tecnologico, ha onorato la categoria, l'associazione ALDAI e il Gruppo Innovazione e sia quindi un esempio da seguire.

Giorgio d.V.

Di Antonio Pierluigi ricordo bene la signorilità del suo modo di fare, la competenza e pacatezza nel trattare i temi di sua competenza. È una grave perdita per noi amici del Gruppo Innovazione e dell'ALDAI.

Fabio P.C. ■

Obiettivo centrato

A cura della Redazione

Sabato 3 e domenica 4 ottobre, in condizioni meteo avverse durante il primo giorno e di forte vento in entrambe le giornate, si è svolto a Lugnano, in Umbria, il campionato italiano 2020 di Field Target, specialità sportiva di tiro con carabina ad aria compressa.

A vincere il campionato è stata Cristiana Scarpa, Responsabile Servizio Fasi e Assidai, che ha trionfato conquistando il primo posto nella categoria PCP 7,5 Joule. Per la prima volta nella storia, il titolo di Campione Italiano è stato vinto da una donna.

L'obiettivo di questa disciplina, che si svolge nei boschi o nelle radure, trattandosi di una simulazione di caccia, consiste nell'abbattere sagome metalliche poste ad una distanza compresa tra i 9 e i 50 metri (non nota al tiratore): le sagome, devono essere prima stimate e poi colpite in un preciso punto chiamato "kill zone" che ha un diametro di 15, 25 o 40 mm.

Il campionato si è svolto nelle due giornate su due percorsi differenti ciascuno dei quali allestito con 25 piazzole. Ogni piazzola prevede



l'abbattimento di due sagome in un tempo massimo di tre minuti per un totale di 50 sagome a percorso.

Cristiana, da sempre appassionata di armi e di tiro sportivo, pratica Field Target con passione dal 2014. "Non è facile preparare una gara né mantenere la concentrazione durante tutto il suo svolgimento. Oltre all'allenamento, la carabina deve essere tarata alla perfezione e curata in ogni dettaglio affinché possa rispondere con precisione millimetrica e aderire al tiratore come fosse un abito fatto su misura. Durante tutta la gara, che normalmente dura

quattro ore circa, la tenuta psicofisica può essere messa veramente a dura prova. Concentrazione, respirazione e studio/interpretazione di tutti quei fattori che possono influire sulla traiettoria del tiro e di conseguenza sul punto di impatto, sono elementi fondamentali per ottenere un buon risultato".

Il 26 luglio Cristiana si è posizionata terza all'interregionale centro/nord tenutosi a Grizzana Morandi (BO) e il 20 settembre ha ottenuto il primo posto anche nel Campionato Regionale Lombardia svoltosi a Lazzate (MB). ■

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 occhielli, box e immagini da inserire nel testo?
Se sono previsti occhielli, 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.

4° CONCORSO LETTERARIO ALDAI "UN RACCONTO" UNO SKYLINE DIVERSO, UN'IMPRONTA DEL NOSTRO TEMPO

Durante questi mesi vissuti diversamente, il nostro skyline immaginario è mutato moltissimo, la nostra vita, le nostre prospettive future, forse i nostri sogni si sono un po' ridimensionati e le nostre aspettative sono diventate più vicine e concrete. Abbiamo bisogno di un po' di evasione, allora lasciamo viaggiare la nostra fantasia ed esprimiamo il meglio di noi.

La scadenza per ricevere i vostri racconti è il 31 dicembre 2020

La premiazione in primavera, nuovamente tutti insieme. Aspettiamo di leggervi e di ritornare alla nostra normalità. Per i dettagli sulla partecipazione si fa riferimento a *Dirigenti Industria*, marzo 2020, oppure a www.dirigentindustria.it



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

DIRIGENTI

INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE

Bruno Villani

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

Michela Bitetti, Sara Cattaneo, Giuseppe Colombi,
Franco Del Vecchio, Luciano De Stefani,
Paolo Ferrario, Mario Giambone, Silvana Menapace,
Fabio Pansa Cedronio, Marco Pepori,
Mino Schianchi, Chiara Tiraboschi, Bruno Villani

SOCIETÀ EDITRICE

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

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsl@legalmail.it

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

Società soggetta alla direzione
e coordinamento dell'ALDAI

(Associazione Lombarda Dirigenti
Aziende Industriali).

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

STAMPA

Rotolito SpA - Pioletto - 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 verticale 90x275 mm
Mezza pagina orizzontale 195x130 mm
Piedino interno 165x50 mm
Allegato - formato da definire
Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Bruno Villani, Elena Panzera, Stefano Cuzzilla,
Franco Del Vecchio, segreteria CIDA, Nicolò Boggian,
Roberto Ceccarelli, Ufficio Stampa Federmanager,
Roberto Maggi, Francesca Colella, Ufficio Stampa
Fondirigenti, Mino Schianchi, Emilio Locatelli,
Paolo Ferrario, Fondazione FS Italiane,
Antonio Dentato, Pasquale Ceruzzi, Giuseppe Tarditi

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 21 OTTOBRE 2020**



Associato all'Unione
Stampa Periodica Italiana

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

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

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

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

Dichiarazione di tiratura resa al Garante
per l'editoria, ai sensi del comma 28
della Legge 23 dicembre 96 n. 650:
n. 20.000 copie.

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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

Da Oculus ho visto la differenza

Sconti

40% su lenti e montature
20% su montature firmate
30% su occhiali da sole
10% su lenti a contatto usa e getta

20% su liquidi per lenti a contatto
10% su accessori di ottica
30% su lenti a contatto tradizionali

**Gli sconti Oculus
sono validi
per i Dirigenti dell'ALDAI,
i loro familiari
e i dipendenti.**

Via San Paolo, 1 - 1° piano
ang. C.so Vittorio Emanuele
Milano
Tel. 02 874 192
Tel. 02 7200 1396

www.oculus3000.it
E-mail: oculus3000@tiscali.it
Ci trovi su Facebook alla pagina **Ottica Oculus Srl**
Orari: lunedì 15.00-19.00
Da martedì a sabato 10.00-14.00 - 15.00-19.00



22 novembre 2020
**Giornata nazionale
per il sostentamento
dei sacerdoti**



**Il tuo parroco,
uno di famiglia.**

don Egidio Tittarelli

PRENDITENE CURA!

Sostieni tutti i sacerdoti con la tua offerta deducibile

34 mila preti dedicano la loro vita all'annuncio del Vangelo e sono sempre accanto a noi. **Tra loro c'è anche il tuo parroco.**

Domenica 22 novembre è dedicata alla raccolta delle offerte per i sacerdoti. In parrocchia troverai i pieghevoli che contengono **tutte le informazioni per fare la tua offerta.**

Il tuo contributo, anche se piccolo, sosterrà il loro impegno quotidiano. Un aiuto concreto per tutto ciò che i sacerdoti fanno per noi. **Anche per te.**



Inquadra il qr-code
e guarda la testimonianza
di don Egidio su
insiemeaisacerdoti.it

Puoi fare la tua offerta anche senza muoverti da casa

- Con carta di credito: chiama il N. Verde 800-825000 o vai su insiemeaisacerdoti.it
- Con versamento sul conto corrente postale n. 57803009; potrai utilizzare il bollettino che troverai nel pieghevole disponibile in parrocchia
- Con bonifico bancario sull'IBAN IT 90 G 05018 03200 000011610110 a favore dell'Istituto Centrale Sostentamento Clero, con causale "Erogazioni liberali art. 46 L.222/85" Altri IBAN su insiemeaisacerdoti.it

Abbraccia la serenità.



Un fondo sanitario non profit.
Perché protegge tutto il tuo mondo,
senza eccezioni.

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

www.assidai.it

Seguici su    

Assidai

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