

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

Strumenti, semplici e trasparenti per essere più vicini ai manager e alle imprese.

Un simbolo diverso per confermare il legame tra formazione e crescita.

Scopriilo su www.fondirigenti.it

 **fondirigenti**





Inclusione, sostenibilità e innovazione: le sfide per tornare a crescere

La **pandemia** ha colpito duramente alcuni tra i principali obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu: **è cresciuta la povertà, sono aumentate le difficoltà per le imprese e i lavoratori** e non ultimo sta rischiando sempre di più di **accentuare le disuguaglianze** e di **lacerare il nostro tessuto sociale**. Il dibattito sull'**impatto economico e sociale** della pandemia è concentrato su **due grandi questioni**, sicuramente decisive per affrontare la crisi in cui siamo precipitati, ma che da sole non esauriscono il range delle riposte possibili: da un lato, i **ristori** alle categorie più colpite dai provvedimenti restrittivi adottati dal Governo e dalle Regioni, per cercare di contenere la diffusione del virus, dall'altro, i **progetti** con cui dare sostanza e continuità al **Piano di ripresa e resilienza**.

Grazie anche alle linee del **Recovery Fund**, la strada per la **ripartenza** indicataci dall'Europa è quella di un utilizzo delle risorse che vada sempre più verso una **crescita inclusiva**, dove Istituzioni, Manager e Imprese, ma anche pubblico e privato, lavorino insieme verso obiettivi comuni. Una strada che consideri una più incisiva accelerazione nella **lotta al cambiamento climatico**, incentivi in modo massiccio la **riduzione delle emissioni** e metta **al centro di ogni strategia la persona e il bene comune**. Per molti anni lo **sviluppo sostenibile** è stato pensato come una questione meramente di natura ambientale, almeno in Italia. Oggi questa è una visione miope: le **Università** Italiane si sono attivate creando la Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile, un'iniziativa di coordinamento tra gli Atenei per **indirizzare** le proprie **attività** istituzionali verso gli obiettivi di **sostenibilità integrata**.

Per **orientare** le scelte delle **Istituzioni e delle imprese** verso un nuovo modello economico improntato su sostenibilità ambientale e sociale, esistono due strumenti, tra gli altri, che se utilizzati nelle loro grandi potenzialità, potrebbero davvero fare la differenza: il **Green Public Procurement** e la **Finanza Etica**. La leva del Green Public Procurement, ovvero degli acquisti regolati da "**Criteri ambientali minimi**" (CAM), è indicata in tutti i documenti della Commissione europea come una **priorità**, in quanto agisce sulla spesa corrente e sugli investimenti già decisi. L'Italia, primo e finora unico Paese europeo, ha scelto di rendere l'adozione dei **CAM obbligatoria in tutte le gare d'appalto**.

Il secondo strumento è quello della **finanza etica**, fondata sui **criteri ESG** (Environmental, Social and Governance). Anche qui è l'Europa a spingere sull'acceleratore, con l'introduzione della "**tassonomia**", ovvero i criteri e i parametri ambientali che le **imprese** sono chiamate a rispettare per essere riconosciute come **eco-compatibili** e, come tali, **finanziabili: contribuire** in maniera positiva al raggiungimento di almeno uno dei sei obiettivi ambientali (tassonomia), **non produrre** impatti negativi su nessuno degli altri; **svolgere** le proprie attività, lungo tutta la filiera, **rispettando** le garanzie sociali minime, fissate nelle **linee guida di Ocse e Nazioni Unite**.

Diventa sempre più determinante **investire**, partendo dai CAM e dalla tassonomia, in un grande **programma di formazione** rivolto sia alle pubbliche amministrazioni, sia al mondo delle imprese, attraverso il quale condividere buone pratiche e **accrescere le competenze**.

In questo scenario, le **competenze manageriali** possono trasformare in un asset strategico il patrimonio culturale di un'impresa e una **cultura di impresa basata sulla managerialità** è una delle chiavi, per le PMI in particolare, per il **rilancio dell'economia** del nostro territorio. Secondo il Digital Transformation Index di Dell Technologies, oltre l'85% delle nostre imprese ha dichiarato di aver accelerato gli investimenti in digitalizzazione nel corso del 2020, superando la media europea che si ferma al 75,3%.

L'innovazione verso un mondo tecnologico che abbia cura di mettere **al centro la persona** deve essere il **driver di sviluppo** per una nuova economia. Nella "Next Normality" interi settori si trasformeranno grazie al digitale e anche per questo è necessario costruire **ponti più solidi tra l'impresa e la scuola**. Al nostro Paese occorre inoltre una **visione** che sappia mettere **al centro** dell'azione di tutti i **giovani e le donne**, che da anni sono tra quelli che più risentono della crisi.

I Manager sono i veri portatori di innovazione, propulsori e attuatori del cambiamento. Da questo momento di forte crisi, **dobbiamo ripartire**: siamo chiamati ad avere il **coraggio del futuro e delle decisioni**. Sin da oggi, sin da ora, **con visione strategica di lungo termine, con concretezza, lottando contro la burocrazia**.

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

Donato Freda 02.58376.223

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 LOMBARDA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it

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 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 noleggio 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)

STABILIMENTO
TERMALE CON
PRESIDIO SANITARIO
OBBLIGATORIO,
ACCREDITATO AL SERVIZIO
SANITARIO NAZIONALE,
CON AMBULATORIO
DI MEDICINA FISICA E RIABILITATIVA

* 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'8/12/2021, escluso feste di Natale, Pasqua, Ferragosto e periodo di chiusura.

siamo
aperti

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 11 - DICEMBRE 2020 - ANNO LXXIII



In copertina:
Una luce che illumina il cammino per uscire da un anno buio, la luce che c'è in ciascuno di noi per trasformare i momenti di crisi in impegno per un mondo migliore.

Focus Pandemia e futuro: servono visioni europee

EDITORIALE

- 1** Inclusione, sostenibilità e innovazione: le sfide per tornare a crescere
Bruno Villani

FOCUS

- 4** L'asimmetria degli effetti
Stefano Cuzzilla
- 6** Ruolo italiano nel futuro europeo
Franco Del Vecchio

MANAGEMENT

- 9** Cosa si chiede ai manager del post-Covid: ascoltiamo la voce degli imprenditori
Sara Cattaneo

INDUSTRIA

- 12** Test Industria 4.0: un'opportunità che le imprese non possono lasciarsi sfuggire
Roberto Zardoni
- 14** Quale futuro per lo stabilimento di Taranto?
Marco Vezzani

NOTIZIE CIDA

- 16** L'impegno della Dirigenza CIDA per la preparazione dei giovani al mondo del lavoro
Mario Mantovani

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 18** ALDAI-Federmanager rinnova gli organi sociali
- 20** ALDAI al passo con i tempi
Silvana Menapace
- 21** Statuto Federmanager: l'importanza del lavoro di revisione in corso
Bruno Losito
- 23** Assemblea ordinaria soci con votazione per referendum
Esito votazioni

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 24** Incredibile cosa si possa fare con una rivista digitale
Ilaria Sartori
- 26** Acciuffa la truffa
Chiara Zardi
- 34** MyExecutiveTutoring: il servizio raccontato dai nostri utenti
Alessandro Gatteschi

FISCO

- 36** Superbonus 110%
Andrea Borroni Ripamonti

PREVIDENZA

- 38** Guardare avanti, ma... Che succede in Comitato?
Mario Giambone

DI+

- 40** Il Patrimonio Unesco della Lombardia, 40 anni di riconoscimenti in Lombardia

OPINIONI

- 44** Un bazooka contro l'evasione fiscale
Giorgio de Varda
- 46** L'imponderabile "leggerezza" della pensione
Antonio Dentato

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 49** Le polizze assicurative a tutela della persona e della famiglia
Pasquale Antonio Ceruzzi
- 52** Dürrenmatt e la concezione della vita tra caso e nichilismo
Nicoletta Bruttomesso
Alberto Cantoni
- 54** I libri del mese
- La società signorile di massa
recensione di Giorgio Medi
 - Cambiamento climatico - Covid-19 e finanze
recensione di Mario Garassino

REDAZIONALE

- 56** Articoli e copertine 2020

ALLE PAGINE 29/32

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE

- Primo Forum Regionale per lo Sviluppo Sostenibile – *F. Del Vecchio*
- Meritometro 2020: Italia fanalino di coda – *G. Neglia*
- Bandi Green Deal Europei – *a cura della Redazione*
- The day after – *E. Ratti*

- Lavoro: CIDA, anche i dirigenti in riforma ammortizzatori sociali – *a cura di CIDA*
- Sentenza 234/2020 della Corte Costituzionale: un messaggio negativo per giovani e meno giovani – *M. Carugi*



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



**Gli uffici ALDAI-Federmanager rimarranno chiusi dal 24 al 31 dicembre 2020
Le attività riprenderanno regolarmente lunedì 4 gennaio 2021**

**ALDAI-Federmanager e la Redazione di Dirigenti Industria
augurano ai lettori e alle loro famiglie
i più sinceri auguri di Buone Feste!
Che il 2021 sia un anno di serenità, crescita
e soddisfazioni personali e professionali**



L'asimmetria

L'onda d'urto provocata dalla pandemia non si abatterà con la stessa forza su tutti. Moltissimo dipenderà dalle scelte politiche ed economiche che stiamo prendendo ora



degli effetti

L'attuale fase di aggravamento della pandemia che sta colpendo tutta l'Europa viene definita un po' dappertutto come "seconda ondata". Ed esattamente come avviene all'impatto di un'onda di grandi dimensioni, sulla terraferma si valutano le drammatiche conseguenze.

La **reazione a "V"** dell'economia, in cui abbiamo tutti confidato osservando l'andamento dei nostri indici manifatturieri nei quattro mesi estivi, è stata anch'essa spazzata via. Ora sappiamo che il rimbalzo di quasi il 30% del terzo trimestre sul precedente sarà l'unica eccezione di questo 2020.

Secondo la Commissione europea, ciò si tradurrà per il nostro Paese in un **-10% di Pil** e, per l'anno prossimo, in un **+11,6%** di tasso di disoccupazione, concentrato soprattutto nei servizi.

Ma, come si può osservare in natura, l'effetto dell'ondata non avrà mai la stessa entità su ogni sponda di litorale. Ci saranno territori che reagiranno, altri che sprofonderanno, alcuni (pochi) che ne trarranno perfino vantaggio.

Questa **asimmetria degli effetti** dipende certamente dalle condizioni di partenza di ciascuno, ma risentirà molto, moltissimo direi, delle scelte politiche prese in questi ultimi mesi e delle manovre economiche che approveremo nei prossimi.

Come reagiremo all'impatto può essere addirittura più rilevante della situazione, certamente non rosea, in cui ci trovavamo prima.

L'ago della bilancia si conferma ancora una volta **la leva degli investimenti**. Provo a dimostrarlo.

Si ritiene che le **politiche di ristoro** debbano andare a riparare i danni alle imprese derivanti dalle nuove restrizioni introdotte per decreto.

Nulla di più condivisibile che andare a sostenere il reddito in un momento di emergenza. Tuttavia, a ragiona-

re per settori non si andrà molto lontano.

Secondo il recente rapporto del Cerved nel 2020 **il fatturato delle piccole e medie imprese diminuirà dell'11% e la redditività lorda del 19%**. Se la moda, la ristorazione e il turismo soffriranno di più, come si stima, è anche perché sono prevalentemente caratterizzati da imprese a conduzione familiare, spesso eccellenti, ma dalle dimensioni micro e piccole.

L'asimmetria poi si abatterà più forte sulle imprese del Sud Italia, dove mancano infrastrutture, ecosistemi di innovazione e capitalizzazione. In termini economici l'ondata insegna una cosa: che **gli esiti di questa crisi saranno fortemente selettivi**. Pertanto, la produttività del Paese sarà ancorata a determinate scelte di investimento che sono tutte da scrivere e che non potranno mai essere neutrali.

Non è neutrale, infatti, decidere di premiare gli investimenti in transizione verde e innovazione tecnologica: si tratta di due robusti driver di sviluppo, che possono operare in modo trasversale nell'economia, lasciando al privato l'opportunità di trarne profitto.

Di tutto questo sarebbe bene tenere conto quando presenteremo all'Europa il **Piano nazionale di ripresa e resilienza**. ■





Ruolo italiano nel futuro europeo



Franco Del Vecchio
Segretario CIDA Lombardia
lombardia@cida.it

Dal fondo delle classifiche europee della competitività, della meritocrazia, del debito pubblico, ecc. è doveroso chiedersi quale futuro immaginare e preparare per le nuove generazioni

L'orgoglio per la nostra storia, la nostra cultura, il nostro stile di vita, non può essere un freno alle prospettive e al ruolo italiano in Europa. Far parte di una comunità europea implica condividerne i valori; parte dal rispetto e dall'inclusione di culture diverse per creare un'identità collettiva e un unico progetto socio-economico. L'unione fa la forza per conseguire maggiore stabilità e sicurezza, insomma un futuro migliore. Le prospettive geopolitiche sono determinate da poche potenze mondiali e l'Europa Unita può farne parte per consistenza della popolazione, peso economico e culturale. La pandemia ha fatto capire

l'importanza della solidarietà fra i Paesi nelle situazioni di emergenza e quanto sia utile condividere politiche di investimento per creare migliori condizioni di resilienza e sviluppo.

La storia, la cultura e lo stile di vita che ci caratterizzano sono in evidente distonia con la posizione di fanalino di coda dei molteplici indicatori economici e sociali: PIL pro capite, competitività, meritocrazia, debito pubblico. Emblematico sentire che l'invito a investire in Italia sia basato sul "basso costo del lavoro nonostante l'elevata tassazione". Non possiamo sprecare in tal modo il nostro capitale umano e dobbiamo scegliere responsabilmente oggi quale ruolo vorremo svolgere domani.



Next Generation EU

Il piano europeo da 750 miliardi di euro per il periodo 2021-2027 rappresenta l'occasione per dare una svolta al Paese puntando sugli investimenti con elevato ritorno in termini economici e occupazionali. Il 20% di tali investimenti dovrà essere a sostegno della transizione digitale, secondo le indicazioni dell'Unione Europea che ha così delineato in modo chiaro la direzione e le priorità. Una dote di 150 miliardi che potrebbe significare per l'Italia circa 15 miliardi in infrastrutture digitali, in formazione del personale, in Politiche Attive per favorire l'assunzione di collaboratori e manager competenti per realizzare il salto competitivo verso l'auspicato futuro.

Si è aperto un ampio confronto Stato-Regioni e Parti Sociali sulle priorità del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) al quale la dirigenza pubblica e privata ritiene di poter dare un contributo sia nella fase di definizione delle priorità, sia nella progettazione e realizzazione.

La situazione richiede di concentrare le risorse su **4 aree prioritarie** d'intervento per recuperare competitività, scalare le classifiche e portare il Paese al ruolo che gli compete:

- 1 Trasformazione digitale** delle imprese e dei servizi pubblici investendo in: a) infrastrutture fisse e mobili in grado di offrire servizi di banda ultra larga sull'intero territorio, b) formazione e aggiornamento professionale per utilizzare in modo ottimale le tecnologie, innovare processi e modelli di business; c) favorire la mobilità del lavoro con Politiche Attive che permettano di assicurare il matching fra domanda e offerta di lavoro.
- 2 Formazione** scolastica favorendo la preparazione ai nuovi contesti lavorativi, introducendo modalità innovative di insegnamento che possano beneficiare di strumenti didattici digitali.
- 3 Infrastrutture per la mobilità** realizzando opere strategiche e prioritarie.
- 4 Transizione verde** favorendo il passaggio all'economia circolare e alla catena alimentare green.

Queste in estrema sintesi le priorità nell'ambito di un più ampio piano presentato da CIDA a livello nazionale e disponibile nell'articolo "Progettiamo il rilancio" nell'edizione digitale *Dirigenti Industria*.



World Manufacturing Forum

L'annuale appuntamento internazionale di Cernobio, realizzato l'11 e 12 novembre scorso in modalità webinar, ha confermato l'accelerazione verso il digitale in tutti i settori, con particolare rilevanza nel comparto bancario e finanziario, nelle attività produttive e industriali, nel commercio, nel settore pubblico e nell'assistenza sanitaria. Il tema del convegno "**Intelligenza artificiale per il rinascimento delle attività produttive**" è significativo della rivoluzione in atto. Le priorità del rapporto 2020 e le indicazioni presentate dal prof. **Marco Taisch** del Politecnico di Milano indicano in modo chiaro le iniziative che condizioneranno il futuro: promuovere la comprensione e aumentare

la fiducia nei sistemi di intelligenza artificiale; rispondere in modo efficace alle aspettative delle imprese produttive; definire regole etiche di utilizzo dei dati e delle soluzioni di intelligenza artificiale; garantire la privacy e la qualità dei dati; porre l'essere umano al centro del contesto di utilizzo delle soluzioni d'intelligenza artificiale; garantire l'allineamento strategico di tutta l'organizzazione; sostenere le PMI nella transizione al digitale; formare il personale e implementare standard e regole che possano favorire l'adozione di soluzioni digitali e d'intelligenza artificiale in particolare. I 200 Digital Innovation Hub (DIH) previsti in Europa costituiscono un progetto di collaborazione che permetterà di accelerare la trasformazione digitale anche con lo scambio di iniziative e prassi di successo. La partecipazione alla sessione dedicata ai DIH europei da parte dell'ing. **Giuseppe Linati**, Direttore Generale del Digital Innovation Hub Lombardia, ha valorizzato l'impegno italiano, la collaborazione con gli Enti Istituzionali, l'Università e i Centri di Ricerca insieme alle parti sociali per conseguire l'auspicato salto di qualità del sistema produttivo e industriale. Il World Manufacturing Forum e la partecipazione qualificata di rappresentanti italiani costituiscono il miglior investimento per l'immagine e le prospettive del Paese.

Sviluppo PMI

Sviluppo PMI

Per offrire un concreto supporto nella transizione digitale delle PMI in Lombardia, Federmanager, Digital Innovation Hub e Confindustria hanno ideato da tempo, e hanno avviato lo scorso settembre, il progetto Sviluppo PMI, presentato negli articoli *Dirigenti Industria* del mese di ottobre. Oltre cento manager hanno manifestato interesse per il progetto, dieci incontri di preparazione e oltre cento colloqui hanno permesso alla società di executive search **Key2people** e al **Digital Innovation Hub Lombardia** di identificare i primi 15 manager per l'assessment delle PMI lombarde con presenza in tutti i territori, come indicato nella mappa della regione. Siamo pronti per cogliere le sfide e le opportunità della transizione digitale per svolgere un ruolo da protagonisti in Europa.



Maggiori informazioni sull'iniziativa a favore delle imprese nell'articolo "**Test Industria 4.0: un'opportunità che le imprese non possono lasciarsi sfuggire**", inviando una mail a: info@sviluppopmi.it e chiedendo alle organizzazioni territoriali di Confindustria il supporto gratuito al "**Test Industria 4.0**" del **Digital Innovation Hub Lombardia**.



Cosa si chiede ai manager del post-Covid: ascoltiamo la voce degli imprenditori

Sara Cattaneo

Socia ALDAI-Federmanager e membro del comitato di redazione

Le aspettative di Maria Chiara Franceschetti, Presidente Gefran



Nella nostra rivista abbiamo sempre voluto dare molto spazio alla voce di noi manager, alle nostre analisi tecniche e alle nostre opinioni, ma per essere efficaci dobbiamo presentare proposte che sappiano anche incontrare i bisogni e le aspettative dei nostri primi clienti: le imprese.

Ecco perché abbiamo deciso di iniziare questa nuova rubrica, dedicata direttamente alle opinioni degli imprenditori e alle loro aspettative nei confronti del management italiano.

Apriamo con l'intervista a Maria Chiara Franceschetti, Presidente di Gefran.



Maria Chiara Franceschetti.

Chi è Gefran

Per chi non la conoscesse, Gefran è una multinazionale italiana di circa 800 dipendenti, specializzata nella produzione di sensori e componenti per l'automazione e il controllo dei processi industriali.

L'Headquarter è italiano, sito a Provaglio d'Iseo (BS), ma il gruppo opera su scala globale con sedi produttive sia europee (Italia, Ger-

mania, Svizzera) che intercontinentali (USA, Cina, India, Brasile), e una ancor più diramata filiera commerciale.

Gefran negli ultimi anni è stata caratterizzata da una forte spinta tecnologica e innovativa; inoltre, per il terzo anno consecutivo, si è distinta anche per aver conseguito il prestigioso premio *Best Job Italia*, assegnato dall' ITQF (Istituto Tedesco

la trasformazione digitale deve essere vista come un progetto di lungo periodo, non come un espediente momentaneo per fronteggiare la crisi causata dal Covid

MARIA CHIARA FRANCESCHETTI

Qualità e Finanza) come eccellenza in ambito di cultura aziendale, welfare e opportunità di carriera.

Tutto questo rende la presidenza del gruppo Gefran un interlocutore particolarmente interessante e con cognizione di causa al fine di capire le aspettative verso i dirigenti industriali italiani, soprattutto in un contesto complesso come quello di oggi.



Riportiamo di seguito la sintesi dell'intervista alla dott.ssa Franceschetti

Con riferimento al settore industriale, quali sono i fattori su cui far leva per facilitare la ripresa e l'uscita dall'attuale crisi economica e sociale?

Secondo la dott.ssa Franceschetti ci sono alcuni elementi chiave su cui riflettere.

Il sostegno alle imprese e gli incentivi per gli investimenti: nel periodo in cui ci troviamo, infatti, il

settore industriale ricopre un ruolo determinante nel tessuto sociale italiano, in grado di creare molta occupazione diretta nonché un importante indotto, e di tornare oggi più che mai a far leva su una supply-chain italiana/locale per ovviare a quelle problematiche che la pandemia ha evidenziato soprattutto nei contesti più globali, caratterizzati da forniture estere e produzioni delocalizzate. Per poter però sfruttare a vantaggio del tessuto sociale questa opportunità, le imprese hanno bisogno di sostegno agli investimenti.

La digitalizzazione: la trasformazione digitale deve essere vista come un progetto di lungo periodo, non come un espediente momentaneo per fronteggiare la crisi causata dal Covid. Per poter far questo, i manager devono rafforzare la propria formazione e accelerare la propria curva di apprendimento.

L'innovazione: particolarmente interessante il concetto di "essere aperti alle contaminazioni dall'esterno", ovvero essere disposti ad assorbire nuove proposte e idee, senza preconcetti, sia in merito al prodotto da sviluppare che ai processi (a riprova di quanto Gefran creda in questo concetto infatti c'è l'iniziativa INNOWAY, l'innovation experience dedicata agli studenti universitari, manager del futuro, in cui l'azienda mette a disposizione risorse e know-how per trasformare un'idea brillante in un progetto concreto).

Lo stesso remote working ci ha portato alcuni insegnamenti importanti, facendo emergere ancor di più i valori della relazione umana, quelli più vicini alla sfera emotiva e all'energia che solo un meeting in presenza può provocare...



La Presidente Franceschetti ha sottolineato con forza il legame tra i concetti di Digitalizzazione e Innovazione e le **persone, i manager**, vera risorsa su cui ogni azienda deve puntare, persone che devono avere la **giusta attitudine, valori condivisi, capacità di restare aperte a nuove idee e soprattutto una spiccata capacità decisionale**.

La fine della pandemia corrisponderà (nei limiti del possibile) al ritorno a una realtà industriale simile a quella precedente o dobbiamo aspettarci dei cambiamenti permanenti (per esempio l'utilizzo dello Smart Working, ecc.)?

Nel credere fortemente che sarebbe ingenuo pensare di tornare a una realtà simile a quella del pre-Covid, la presidenza del grup-

po Gefran sottolinea come questo possa rappresentare anche un'opportunità.

Lo Smart Working, per esempio, permette senza dubbio l'eliminazione di alcune inefficienze, e per questo il suo utilizzo resterà un'arma molto efficace anche nel post-pandemia.

Certo, d'altra parte, lo stesso remote working ci ha portato alcuni insegnamenti importanti, facendo emergere ancor di più i valori della relazione umana, quelli più vicini alla sfera emotiva e all'energia che solo un meeting in presenza può provocare, e che nessuna videoconferenza o nessuna macchina potrà mai sostituire... *ecco dunque che ci si aspetterà dal management la capacità di riconoscere e coltivare ancor di più quegli aspetti empatici e relazionali che permettono di ottimizzare i risultati in tutti i campi (con i clienti, con il team, con la forza lavoro, ecc.), la cosiddetta **emotional intelligence**.*

Quali sono le caratteristiche che i manager del post-Covid dovranno avere per supportare al meglio le proprie aziende in questa delicata fase di transizione?

La dott.ssa Franceschetti sottolinea come le aziende, ora più che mai, abbiano bisogno di **manager in grado di prendere decisioni**, consapevoli e ben ponderate ma altresì **veloci**, nonostante talvolta ci sia un esiguo numero di informazioni disponibili a supporto. Servono persone in grado di sviluppare piani a lungo termine, chiari e strutturati, ma d'altra parte anche capaci di **gestire il cambiamento**, l'imprevisto, flessibili quindi nel saper adattare i programmi ai nuovi elementi emergenti. Ciò non vuol dire che la strategia debba essere solo quella di saper reagire agli eventi; al contrario, si conta sulla capacità dei propri di-

i manager dovranno trovare, nonostante tutto, il coraggio di guardare al futuro...

rigenti di leggere e interpretare in anticipo i segnali in arrivo dal mondo esterno, in modo da prevedere il più possibile i cambiamenti dell'ambiente circostante, attraverso un'attenta **analisi del rischio**.

C'è inoltre bisogno di manager che sappiano **semplificare i processi, promuovendo il miglioramento continuo e lo scambio quotidiano di best practice**.

Non ultimo, bisogna incoraggiare il **supporto reciproco tra generazioni diverse di manager**, in modo che l'esperienza dei "veterani" possa fondersi bene con l'ambizione e la propensione alla tecnologia dei più giovani, dando vita a un perfetto connubio di competenze.

Gli industriali italiani hanno bisogno di persone che sappiano fare la differenza.

Quali saranno le sfide più grandi per i manager del post-Covid?

La Presidente Franceschetti ritiene che, in un momento come questo, caratterizzato da una crisi economica e sociale di enorme portata, i manager dovranno trovare, nonostante tutto, il **coraggio di guardare al futuro**, per poter prendere le migliori decisioni e guidare i propri team, talvolta anche con **audacia**, nella direzione del sostenibile. E torna nuovamente a citare la necessità di saper prendere decisioni in un mondo incerto e in continuo mutamento, di saper valutare e accettare i rischi, e di farsi carico delle proprie scelte. In altre parole, i manager dovranno saper essere **leader**. ■



Test Industria 4.0: un'opportunità che le imprese non possono lasciarsi sfuggire

Roberto Zardoni

Socio ALDAI-Federmanager e Innovation Manager Certificato RINA Service con disciplinare Federmanager

L'evidenza dei risultati aumenta la fiducia nei benefici della trasformazione digitale. Un indizio è semplicemente un indizio, due indizi sono una coincidenza, tre indizi fanno una prova. Venti indizi... convincono che si può cambiare paradigma rendendo possibile ciò che fino a ieri sembrava impossibile

Innanzitutto penso sia giusto rimodellare i termini. È vero che il test in questione si chiama "Test Industria 4.0", ma sarebbe più giusto parlare in modo più ampio e completo di test sulla propensione delle aziende ad approcciare, affrontare e guidare la trasformazione digitale. È un test che, infatti, può essere condotto anche presso aziende diverse dal manifatturiero. Non è solo una questione lessicale, il test affronta e propone quesiti che vanno oltre l'ambito dell'industria, del manufacturing, degli impianti di produzione. Abbraccia aspetti inerenti la strategia e la cultura dell'impresa nei confronti della trasformazione digitale, il coinvolgimento dell'organizzazione nei piani di sviluppo, la progettazione, le azioni con le quali l'azienda si propone sul mercato, le modalità di promozione del brand e di cura dei clienti, le logiche e gli strumenti in uso nell'esecuzione dei principali processi aziendali, ecc. Insomma, c'è molta sostanza in questo test. Si potrebbe pensare che forse è troppo, che probabilmente è noioso e magari troppo dispersivo. L'esper-

ienza mi ha insegnato che è un test che riesce ad appassionare e a coinvolgere gli interlocutori perché rappresenta un'occasione – forse unica – di vedere l'azienda nel suo complesso, di passare in rassegna con sguardo critico le varie componenti soft e hard. Come un professionista ha competenze tecniche e soft skill, anche nell'impresa convivono queste due anime che il test in un certo modo riesce a fare emergere. Direi però che il primo fondamentale punto di forza del test promosso tramite i Digital Innovation Hub è il fatto che sia un "servizio al servizio delle imprese". L'obiettivo non è vendere qualcosa, ma cercare di aiutare le imprese a individuare ed eventualmente implementare progetti evolutivi in ottica di trasformazione digitale. È questo un elemento molto importante perché il presentarsi alle aziende non per vendere ma per aiutare crea fin da subito un clima aperto che consente di utilizzare al meglio il tempo che l'azienda dedica all'assessment. Una delle maggiori soddisfazioni è quando, al termine del primo round, ovvero dopo aver scorso le

100 e più domande del test, e quindi prima di vedere il report di ritorno, l'interlocutore ringrazia e dice che già solamente il fatto di avere avuto l'occasione di "sorvolare" con le domande del test tutta l'azienda è stato molto interessante e utile, e ha già fatto scorgere delle azioni di miglioramento.

Ho parlato del primo round perché i momenti di incontro con l'azienda sono due:

- 1 un primo incontro dalle 3 alle 4 ore per scorrere e rispondere alle domande del test;
- 2 un secondo momento di circa un paio d'ore per la presentazione del report di ritorno dove vengono riportate e descritte le seguenti sezioni:
 - misurazione del livello di maturità digitale;
 - descrizione della situazione "as-is";
 - eventuali trend di settore;
 - suggerimenti di possibili iniziative di sviluppo;
 - una possibile roadmap progettuale.



I vantaggi del Test Industria 4.0

Nei momenti di transizione caratterizzati da incertezza è importante analizzare con esperti professionisti la situazione aziendale e le opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico in atto.

L'assessment sulla maturità digitale fa parte dei servizi del Digital Innovation Hub Lombardia e non comporta costi per l'azienda; viene solo chiesto di mettere a disposizione del tempo: 3-4 ore per l'assessment e un paio d'ore per la presentazione del report finale. È tanto? Mah, come dicevo, è l'occasione per fare un percorso quasi completo attorno e dentro l'azienda, dando origine anche a riflessioni o rinvigorendo e sviluppando idee che erano state messe in un cassetto. È l'occasione per allontanarsi un po' dal quotidiano e vedere l'azienda, i suoi processi, le sue dinamiche, dall'alto. Può succedere che quando si è troppo vicini si corra il rischio di perdere di vista l'insieme.

Come ben rappresentato dall'aneddoto dell'elefante e dei saggi bendati che, non conoscendo e non avendo mai visto l'animale, devono descriverlo toccandolo: "È un ventaglio" dice quello che ha toccato le orecchie, "no è una grossa corda" quello vicino alla proboscide, "è una fune" dice quello che tocca la coda, "è un tronco d'albero" dice il saggio che si trova nei pressi delle zampe, ecc.

Vediamo ora il "perché non farlo": non trovo alcuna motivazione per non fare il test di maturità digitale dell'azienda. Non è un audit, non si danno punteggi in termini di promosso-bocciato, non si fanno graduatorie, non si vende niente (ma questo l'ho già detto). Si può, forse, dire no per una questione di tempo, il pensare di non trovare quella mezza giornata da "dedicare all'assessment". Mi permetto in

questo caso di dire che potrebbe bastare cambiare prospettiva e pensare che quella mezza giornata non è dedicata ad altro o ad altri, ma è "dedicata all'azienda" e rendere quindi meno difficile trovare il tempo.

Leggendo questo breve articolo si potrebbe pensare che è una sorta di sponsorizzazione appassionata dell'assessment 4.0 promosso in Lombardia dal Digital Innovation Hub in collaborazione con le antenne territoriali di Confindustria. Ebbene sì, non lo nego, il mio è un sostegno a questa iniziativa e poggia su fatti ed elementi concreti, vissuti direttamente.

Ho condotto più di 20 assessment prevalentemente in PMI e in un paio di grandi imprese appartenenti a diversi settori anche nel non manifatturiero, e non ho ancora incontrato un'azienda che non abbia detto che è stato tempo impiegato bene. Agatha Christie diceva che un indizio è semplicemente un indizio, due indizi sono una coincidenza, tre indizi fanno una prova. Ne deriva che venti indizi...

Dove trovo questo appoggio esterno, chi mi guida nella compilazione del test?

Le opzioni sono tante (società di consulenza, provider tecnologici, system integrator, università e centri di ricerca, ecc.), nello specifico però vorrei fare riferimento all'impegno che Confindustria e Federmanager Lombardia assieme hanno preso per cercare di essere il più vicino possibile alle aziende nel fornire competenze tecniche, organiz-

zative, progettuali, atte a indirizzare le aziende ad abbracciare strategie, programmi e/o progetti di trasformazione digitale.

In quest'ottica Confindustria ha attivato un Digital Innovation Hub (conosciuto con l'acronimo DIH) in ogni Regione con l'obiettivo e la missione di fornire un supporto di primo livello alle aziende mediante il Test Industria 4.0 con il contributo di un esperto professionista.

Anche gli associati Federmanager delle Piccole e Medie Imprese lombarde possono promuovere e chiedere il servizio che si avvale di colleghi manager in grado di supportare le imprese nella transizione digitale e nel trasferimento di competenze per la crescita. Segnalare l'interesse è semplice, basta inviare una mail a info@sviluppopmi.it

L'iniziativa è già in atto da qualche anno, è rodata, funziona bene ma non basta, **ci vogliono persone lungimiranti che intuiscono i vantaggi della trasformazione digitale** e soprattutto è necessario che le aziende si lascino coinvolgere e supportare nel cogliere questa opportunità che viene loro offerta. ■



Anche gli associati Federmanager delle Piccole e Medie Imprese lombarde possono promuovere e chiedere il servizio





Quale futuro per lo stabilimento di Taranto?



Marco Vezzani
Presidente ASDAI Liguria

Non possiamo assistere alla perdita di patrimonio industriale determinante per il futuro del Paese, senza passar dalle proposte al piano d'azione

Dieci mesi fa, in occasione degli auguri di Natale, ci siamo ritrovati tra colleghi della ex Italmobiliare, gioiello della ex IRI smembrata decenni or sono, tutti ancora attivi anche se gli anni passano. Ci siamo detti quanto fosse triste e incomprensibile lo stallo governativo che stava spingendo alla chiusura del centro siderurgico di Taranto che avevamo contribuito a progettare, e abbiamo deciso che occorreva fare qualcosa.

Già, ma che cosa?

Mi è venuto allora in mente il mantra del Presidente Cuzzilla, sempre teso a rivendicare le competenze dei manager al servizio del Paese, e ho pensato che quell'affermazione di principio eravamo in grado di metterla in pratica.

Abbiamo così elaborato uno studio che offre agli uomini politici di buona volontà una soluzione ovviamente ancora allo stadio della fattibilità, ma rigorosa e realizzabile; tre gli obiettivi: salvaguardare l'ambiente, la produzione e l'occupazione. Confesso che soprattutto i miei colleghi erano scettici sui risultati che avremmo ottenuto; ma, a oggi, senza cantare vittoria, abbiamo avuto servizi giornalistici lusinghieri, in particolare quello di Panorama, interlocuzioni importanti con gruppi industriali, con sindacati, Confindustria e singoli

8 MILIONI DI TONNELLATE DI ACCIAIO
produzione minima necessaria
per una sana gestione economica



uomini politici; soprattutto, abbiamo potuto presentare lo studio al CNEL, tra gli altri al Presidente Treu, e non è finita, perché contiamo di incontrare presto il MISE.

Vogliamo insomma essere un pungolo, come è giusto facciano i manager, senza peraltro sposare un azionista piuttosto che un altro.

Riteniamo infatti, e non siamo i soli, che **un Paese come l'Italia non possa fare a meno della siderurgia** a ciclo integrale, ma che ciò vada fatto difendendo l'ambiente: **è possibile.**

Per riuscirci occorre battere due opposti estremismi: il primo è quello degli ultra-ambientalisti che sognano parchi giochi e fantomatiche nuove attività al posto dello stabilimento, ma mirano in realtà a 10.000 cassintegrati a vita; il secondo, meno vocale ma non meno insidioso, che pensa si possa andare

avanti come niente fosse, spremendo il limone finché sarà possibile e continuando a inquinare.

Noi invece abbiamo pensato a uno stabilimento diviso in due zone: la prima bonificata ambientalmente e imperniata sugli altiforni 4 e 5, capace così di produrre 6 milioni di tonnellate di acciaio; la seconda, basata su riduzione diretta e forno elettrico – e quindi meno inquinante – che produrrebbe inizialmente 2 milioni di tonnellate e che col tempo, terminata la naturale vita degli altiforni, potrebbe coprire l'intera produzione di 8 milioni, minimo necessario per una sana gestione economica.

Abbiamo anche dovuto smontare varie interessate *fake news*. La prima riguarda la maturità del ciclo riduzione diretta e forno elettrico, negata da molti per ignoranza o malafede; negli USA il 70% di acciaio viene prodotto così, e quindi usando gas naturale invece che carbone, e lo stesso si sta avviando a fare la Germania; dunque possiamo farlo anche noi.

Altra *fake news* ambientale: la confusione tra anidride carbonica e i veri inquinanti. La CO₂ è responsabile dell'effetto serra e va ridotta (e noi prevediamo di farlo fino al 50%), ma non avvelena i polmoni dei tarantini, che invece vanno protetti da polverino di ferro e carbone, dalle diossine e dalle polveri sottili, come provvedono a fare gli interventi in via di realizzazione e quelli ulteriori che suggeriamo; riteniamo che realizzandoli tutti si possa scendere a un livello di inquinamento "nocivo" inferiore a quello della piazza principale di Taranto.

Altra *fake news*, purtroppo avallata dal ministro Patuanelli, che è pure ingegnere: la conversione a idrogeno è solo un modo per buttare

la palla in tribuna, perché per un lungo periodo tale gas potrà essere utilizzato solo per alimentazioni energetiche parzialissime e costosissime.

Altro tema che abbiamo trattato è quello delle competenze: anche qui smentiamo le false notizie. In Italia abbiamo tutte le competenze tecnologiche, produttive, realizzative: da Paul Wurth a Danieli, da Tenova ad Arvedi, abbiamo proprio tutto; o meglio mancano le competenze di project management che aveva Italimpianti, ma proprio a Genova abbiamo Rina, che si è fatta le ossa tra l'altro nel corso della realizzazione del ponte di Genova e che è un partner storico di Federmanager, e naturalmente abbiamo gli impareggiabili colleghi di Taranto, di Terni, di Piombino e di Cornigliano... e se serve qualche vecchio ex Italimpianti.

Insomma, si può fare, e riteniamo serva una forte partnership pubblico-privata, un partner industriale, poco importa se l'attuale o un altro, e si possono cogliere le opportunità offerte dai fondi europei per la transizione industriale verde; occorrono 36 mesi dal superamento delle attuali beghe paralizzanti e circa un altro miliardo di investimento (oltre ovviamente ai costi della gestione e del risanamento ambientale) e così facendo si può mantenere in Italia un'indispensabile produzione e 10.000 buoni posti di lavoro a Taranto, ma anche a Genova e Novi. Ma occorre soprattutto coraggio e lungimiranza politica, quella che ancora manca.

Noi non ci arrenderemo e continueremo a "tampinare" i nostri decisori politici perché come diceva J.F. Kennedy, *"Non bisogna accettare le sfide perché sono facili, ma perché sono difficili"*. ■

Insomma, si può fare, e riteniamo serva una forte partnership pubblico-privata, un partner industriale



L'impegno della Dirigenza CIDA per la preparazione dei giovani al mondo del lavoro

Mario Mantovani
 Presidente CIDA

Dirigenti scolastici e manager, impegnati insieme a docenti e migliaia di studenti, hanno realizzato in tre anni iniziative di Alternanza Scuola Lavoro e Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO) per aumentare la consapevolezza e la preparazione dei giovani al mondo del lavoro



sono sviluppate sia a livello nazionale che territoriale, in alcuni casi ben prima dell'introduzione obbligatoria dell'istituto dell'alternanza, come ad esempio "Vivi da Manager", nata nel 2009 con la finalità di portare i giovani a conoscere il mondo del lavoro affiancando per alcuni giorni un dirigente nella sua quotidiana vita professionale.

CIDA e le sue Federazioni sono convinte che l'apporto di qualificate risorse manageriali possa dare un significativo contributo allo sviluppo del modello di formazione in alternanza PCTO e alla diffusione della cultura del lavoro: ciò per favorire l'ingresso dei giovani e il ricambio generazionale nelle imprese, ai fini della crescita economica e occupazionale, attraverso la valorizzazione del senior management nel ruolo di tutor/mentor, specie in previsione delle fasi di uscita dal lavoro.

Dopo la sottoscrizione del Protocollo nel 2017, i manager associati alle varie Federazioni aderenti a CIDA hanno dato il loro contributo all'efficacia attuativa del modello di alternanza.

Fin dalla concretizzazione dei primi progetti è emersa la necessità di interventi volti a favorire innanzitutto la **promozione di un'adeguata cultura del lavoro** all'interno delle scuole, con attenzione particolare al segmento liceale che tradizionalmente è meno orientato al dialogo con il mondo del lavoro e alla focalizzazione dei percorsi di studio

La volontà di CIDA di sottoscrivere ormai tre anni fa un protocollo con il Ministero dell'Istruzione in materia di alternanza scuola lavoro fu determinata dall'attenzione che la Confederazione ha sempre avuto nei confronti dei giovani e che si ritrova in molte azioni e documenti pre-

sentati nelle varie sedi istituzionali. Questo perché CIDA crede fermamente che **uno dei tratti distintivi del manager sia quello di impegnarsi per le nuove generazioni ed "essere tutor nell'ingresso nel mondo del lavoro"**.

Per tale motivo le iniziative rivolte a questa fascia della popolazione si



sulla spendibilità immediata delle competenze acquisite all'interno del settore produttivo.

In questi anni ci siamo resi conto che è necessario **fornire occasioni di dialogo e strutturare modalità che facilitino la collaborazione tra scuola e mondo del lavoro e la rimozione di alcune evidenti criticità**. A tal proposito, in molte occasioni, abbiamo realizzato progetti di "impresa simulata", portando in classe le competenze che servono nel mondo del lavoro.

Per il tramite dei nostri manager abbiamo avvicinato il mondo della scuola alle realtà economico-produttive, valorizzato la capacità formativa delle imprese, migliorato le relazioni delle imprese con il territorio, aumentato la responsabilità sociale delle stesse nei confronti delle comunità locali, istituzioni, ecc. e, nel contempo, abbiamo offerto numerosi vantaggi agli studenti: orientamento, sviluppo del pensiero critico e del "problem solving" e, infine, abbiamo consentito loro di individuare meglio le proprie attitudini, competenze professionali e trasversali.

Oggi, considerata la situazione di emergenza, crediamo di poter spostare alcune attività su piattaforma online: se questo inizialmente potrebbe far perdere il prezioso contatto diretto fra i nostri mana-

ger e gli alunni, crediamo che in un prossimo futuro ci potrà consentire di allargare la nostra offerta anche a Istituti difficilmente raggiungibili in presenza (Sud, isole). Inoltre, con queste modalità crediamo si possa sopperire anche ad alcuni "svantaggi" di tipo logistico (a volte le strutture assegnate agli studenti non sono facilmente raggiungibili).

In conclusione fa piacere evidenziare che i progetti realizzati da CIDA e dalle sue Federazioni sono molteplici e hanno visto il coinvolgimento di manager provenienti da tutti i settori. Crediamo infatti che questo

sia **il punto forte che CIDA può dare alle attività di alternanza: mettere a disposizione professionalità diverse, ognuna delle quali in grado di aprire una finestra sui vari settori produttivi, dal pubblico al privato, dall'industria al commercio, all'agricoltura, al credito, ecc.**

I convegni, i workshop, le iniziative di orientamento e gli interventi dei tutor hanno riguardato negli ultimi tre anni un totale di circa **15mila studenti** coinvolgendo oltre **650 manager** su tutto il territorio nazionale. ■



L'impegno di VISES a Milano ed in Lombardia per la preparazione dei giovani al mondo del lavoro



Progetti di Alternanza Scuola Lavoro e Percorsi Competenze Trasversali ed Orientamento svolti nel Triennio 2017/2020

Progetti	Tutor	Percorsi	Studenti	Ore ASL/PCTO
Giovani&Impresa	25	42	1008	20160
Green Jobs	23	85	2040	163000
Deploy your talent	5	5	120	1800
ABCDigital	20	53	1272	50880
TOTALE	73	185	4440	235840

Abbiamo operato nel triennio 2017/2020 in più di 50 scuole situate nelle province di Milano, Lodi, Pavia, Mantova, Lecco, Como, Varese coinvolgendo 4400 studenti per circa 235.000 ore grazie all'impegno costante e convinto dei colleghi manager soci di ALDAI e delle Federmanager di Mantova, Lecco, Como, Varese

ALDAI-Federmanager rinnova gli organi sociali



L'Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali rinnova in primavera gli organi elettivi: il Consiglio Direttivo, il Collegio dei Revisori dei Conti e il Collegio dei Probiviri

Oltre 15mila associati voteranno in primavera i candidati per eleggere 20 consiglieri in servizio e altrettanti pensionati, iscritti da almeno un anno, oltre a tre Revisori dei Conti e altrettanti Probiviri. Tali organi elettivi resteranno in carica fino alle successive elezioni del 2024.

Mai come in questo momento è importante dar voce alla nostra categoria, per rappresentarla al meglio, ma anche per farle avere un ruolo da protagonista nel costruire la ripresa del nostro Paese!

Consiglio Direttivo

Il **Consiglio Direttivo** elabora la politica generale dell'Associazione e promuove le iniziative per realizzarla; partecipa al dibattito sui rinnovi contrattuali; delibera sulla gestione straordinaria sociale; approva il bilancio preventivo ed elabora la relazione a consuntivo; nomina il Presidente, il Tesoriere, i Vicepresidenti e i componenti della Giunta, i Consiglieri Federmanager Nazionali e ogni altra funzione prevista dallo Statuto (disponibile sul sito www.aldai.it). L'impegno del Consigliere implica la partecipazione alle riunioni (dalle 18 alle 20) almeno una volta ogni quadrimestre, e abitualmente 10 volte l'anno, anche in videoconferenza dalla diffusione della pandemia. A sua scelta il Consigliere può impegnarsi maggiormente a favore dell'Associazione e della categoria assumendo altri eventuali incarichi come Consigliere Nazionale, componente di Commissioni o di CdA degli enti collegati a Federmanager.

L'Associazione ALDAI rappresenta la Dirigenza delle province di Milano, Monza-Brianza, Lodi, Sondrio, e in tale ottica esorta la candidatura dei colleghi, di Grandi, Medie e Piccole imprese rappresentative del territorio, per offrire un'ampia scelta di candidati fra i quali ciascun associato potrà esprimere un massimo di 15 preferenze.

La candidatura al Consiglio Direttivo può essere motivata dalla volontà di partecipare attivamente e contribuire, pro bono, alla ripresa del settore industriale italiano, alla valorizzazione della categoria, alla vita associativa e allo sviluppo del networking, alla gestione dell'Associazione, a promuovere iniziative di interesse sociale, ad assumere ruoli di rappresentanza e responsabilità.

Collegio dei Revisori dei Conti

Il **Collegio dei Revisori dei Conti**, costituito da tre componenti effettivi e due supplenti iscritti all'Albo dei Revisori dei Conti, controlla la gestione economica e finanziaria dell'Associazione, partecipa senza diritto di voto alle riunioni del Consiglio Direttivo e alle riunioni di Giunta Esecutiva.

Collegio dei Probiviri

Il **Collegio dei Probiviri**, composto da tre membri effettivi e due supplenti iscritti da almeno cinque anni ad ALDAI, rappresenta la giustizia interna autonoma e inappellabile dell'Associazione per dirimere eventuali controversie tra associati e vigilare sul rispetto del Codice Etico, dello Statuto e del Regolamento.

La partecipazione dei Consiglieri, dei Revisori dei Conti e dei Probiviri è su base volontaria, senza remunerazione, in quanto attività solidaristica a favore dei colleghi, e impegno etico per la valorizzazione della categoria. La dirigenza, caratterizzata da competenze, impegno, valori etici e morali, sia in

ambito lavorativo e professionale sia nei confronti della società civile, intende essere esempio e riferimento per l'opinione pubblica. Un corpo sociale impegnato per il progresso e il benessere del Paese, per creare fiducia e prospettive di sviluppo a favore delle nuove generazioni.

Candidati, se vuoi valorizzare il tuo impegno associativo!

ALDAI invierà a tutti gli associati il modulo di candidatura che gli interessati potranno utilizzare completandolo con almeno 5 firme di soci in regola coi pagamenti e "presentatori" di un'unica candidatura



ALDAI al passo con i tempi

Un mondo nuovo deve avere risposte nuove

Silvana Menapace

Consigliere ALDAI-Federmanager

È da un po' di tempo che in ALDAI si manifestava la necessità di mettere mano allo Statuto: avevamo trovato imperfezioni e situazioni non ben coperte dalle nostre regole fondanti, che meritavano un lavoro di aggiornamento.

Rivedere, riscrivere lo Statuto, soprattutto di un'Associazione, impone un ripensamento profondo di buona parte degli articoli che lo compongono: ALDAI, nei suoi 75 anni di vita, ha più volte rivisto lo Statuto, ma sempre con la finalità di riattualizzarne gli articoli per rialinearli alle mutate realtà.

Ogni Statuto dovrebbe, nell'ultima riga, indicare la data di fine validità, nel senso che porre mano al testo fondamentale è una necessità che si rinnova dopo un certo numero di anni. Il mondo cambia molto velocemente e questo inevitabilmente richiede che gli Statuti stessi si adattino ai mutamenti del tempo. La preparazione del prossimo aggiornamento dello Statuto è stata affidata a un Gruppo di Lavoro nominato dal Consiglio ALDAI che

rappresenta dirigenti in servizio, giovani dirigenti e pensionati, ed è costituito da Silvana Menapace come Coordinatore, Francesca Boccia (Gruppo Giovani), Francesco Soletti e Paolo Vergani (Dirigenti in servizio), Franco Del Vecchio, Dario Durando e Annalisa Sala (Pensionati).

La Commissione in gennaio ha presentato al Consiglio le linee guida con cui intendeva operare e, dopo l'approvazione dello stesso, ha dato il via al riesame dello Statuto.

Sintesi delle linee guida

VALORI - L'anima del nuovo Statuto è fondata su una concezione etica delle attività del dirigente per la quale i capisaldi imprescindibili sono: integrità morale, onestà intellettuale, responsabilità, trasparenza, coerenza, meritocrazia. Su questi fondamenti ALDAI persegue i propri obiettivi come indicati dall'articolo 2.

ALDAI crede nel lavoro, nell'impegno, nella professionalità, nella soli-

darietà, nella crescita professionale legata al merito, fondata sulle reali competenze e sui risultati ottenuti attraverso un comportamento etico e responsabile.

L'Associazione vuole continuare a essere un punto di riferimento importante, serio, forte, per la categoria dirigenziale, per il mondo dell'impresa e del lavoro, e per l'intera società; capace di promuovere valori positivi e di proporre modelli di sviluppo sani, sostenibili e innovativi che sappiano creare ricchezza e benessere, e contribuire a posizionare il Paese ai vertici della classifica di competitività internazionale.

ALDAI si propone di essere nel territorio un interlocutore credibile e rispettato delle associazioni datoriali, delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, delle istituzioni e della classe politica.

MISSIONE di ALDAI è costituire il punto di riferimento per la categoria dirigenziale. I suoi compiti e responsabilità si estendono a:

- rappresentanza di categoria;



- erogazione di servizi agli associati. Verso il sistema Federmanager, ALDAI (essendo l'Associazione con il maggior numero di iscritti) sente la responsabilità di:
- essere sempre focalizzata sul ruolo di rappresentanza della categoria;
- orientare la Federazione nelle scelte strategiche con un indirizzo chiaro e univoco.

VISIONE: ALDAI vuole promuovere una partecipazione attiva della categoria al processo di evoluzione industriale, economica, culturale e sociale del Paese. La revisione che oggi si vuole met-

tere in campo ha l'ambizione di riflettere sulla genesi stessa dell'Associazione, ridefinendo i valori che la devono sostenere e di conseguenza ricercando la coerenza di ogni articolo con quanto dichiarato in termini valoriali.

A conclusione dei lavori del Gruppo sarà il Consiglio a esaminare e approvare il testo da portare successivamente in Assemblea per l'approvazione. Sarà quest'ultimo passaggio a rendere operativo il nuovo Statuto.

Ad oggi il lavoro della Commissione procede e la prima parte (9 articoli) è stata consegnata ai Consiglieri per la discussione e l'approvazione.

In parallelo, anche la Federazione nazionale (Federmanager) ha sviluppato un progetto di riforma statutaria a cui la nostra Associazione partecipa attivamente, a partire proprio dal lavoro in corso per lo Statuto milanese.

A livello nazionale ALDAI, il sindacato più forte della Federazione, si propone di portare e diffondere la propria visione di rappresentanza sindacale dei dirigenti, come qui abbiamo cercato di illustrare.

Un visione che tenga conto dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e, nel rispetto della categoria, valorizzi la figura e il ruolo del dirigente in azienda e nella società. ■

Statuto Federmanager: l'importanza del lavoro di revisione in corso

*Riflessioni di un ex Presidente
sulla revisione dello Statuto Federale*



Bruno Losito

Past President ALDAI-Federmanager

Federmanager è da tempo impegnata in un sostanziale lavoro di rilettura e revisione dello Statuto Federale. Milano partecipa attivamente al processo, e il Consiglio ALDAI si è recentemente espresso con una sua delibera sul tema. Nella circostanza, in qualità di ex Presidente federale mi sia consentito di sviluppare le considerazioni che seguono. La revisione dello Statuto di una libera Associazione è compito arduo e richiede la massima partecipazione degli associati. Spesso si scontrano visioni diverse che devono trovare la loro composizione assicurando massima coesione e condivisione. Purtroppo qualche volta si sono realizzati compromessi che spesso hanno prodotto risultati confusi che nella fattispecie, anziché rendere più chiari gli obiettivi, hanno ostacolato il regolare ed efficiente funzionamento del Sistema Federale.

Ciò premesso, cosa rappresenta lo Statuto di una libera e democratica Associazione?

È la **"Carta Costituzionale"** degli aderenti a un gruppo sociale che deve in prima istanza condividere i valori etici, professionali e di responsabilità che li accomuna. A tale proposito il nostro Statuto Federale esprime una visione abbastanza chiara, ma forse dovrà in modo più coerente e preciso adeguare la platea dei possibili aderenti ai mutamenti avvenuti nella società. La platea degli iscritti nel tempo si è allargata dai soli dirigenti industriali in servizio e in pensione ai "quadri apicali" e alle Organizzazioni rappresentative di figure di elevata professionalità del mondo del lavoro subordinato e para-subordinato ai quali è consentita l'iscrizione presso i sindacati territoriali (Art. 1 comma 2 dell'attuale Statuto); le regole associative di tali Organizzazioni dovevano essere oggetto di apposito

regolamento, che a mia conoscenza, non è mai stato emanato. Il dibattito in corso su questo tema evidenzia la necessità di chiarimenti e precisazioni. Dovremo identificare meglio i soggetti che vogliamo rappresentare sia dal punto di vista strettamente sindacale (attraverso la firma dei CCNL) sia sul piano della rappresentanza sociale nei confronti delle Istituzioni e del Governo. Solo così faremo chiarezza sul nostro ruolo e sui bisogni dei nostri iscritti ai quali dobbiamo adeguare i nostri servizi.

Funzionamento della Federazione e delle Associazioni Territoriali

Lo Statuto Federale e gli Statuti delle Associazioni Territoriali devono essere in armonia fra loro evitando sovrapposizioni e avendo ben chiaro il ruolo diverso di Federmanager e delle Associazioni Territoriali. Alla Federazione sono demandati importanti compiti di rappresentanza sindacale e sociale, mentre le Associazioni Territoriali mantengono in maniera pressoché esclusiva il rapporto con gli iscritti e la fornitura di servizi. Le Associazioni si identificano nella Federazione e ne sono i soci costituenti.

A tal fine tutte le regole che normano la composizione degli Organi Federali devono rispettare il principio di rappresentanza degli iscritti. Nel tempo tali regole sono state spesso cambiate con compromessi non sempre idonei ad assicurare il principio di rappresentanza.

Durata degli incarichi

Non vi è Statuto di Associazione che non fissi regole sulla durata degli incarichi. Di norma in senso restrittivo con vincoli di mandato al fine di favorire il cambiamento, l'innovazione e la partecipazione, evitando consolidamento di potere. Questo principio prescinde dal valore delle persone che occupano temporaneamente le posizioni di vertice, ma attiene ai principi di democrazia e libertà.

Riusciremo questa volta a raggiungere lo scopo di dare vita ad uno Statuto Federale che faciliti l'Organizzazione... in modo più adeguato ai cambiamenti che sono avvenuti nella società?

Incompatibilità fra incarichi ed emolumenti

Su tale tema è necessario assicurare la massima trasparenza e il rispetto rigoroso delle regole statutarie in vigore. In particolare deve essere precisato con chiarezza quando si applicano le incompatibilità fra cariche elettive negli Organi che prendono decisioni politiche (Presidente, Vicepresidente, Giunta, Consiglio Nazionale) e le cariche di gestione e amministrazione negli Enti in cui è rappresentata la Federazione.

Per gli incarichi retribuiti, anche qui, massima trasparenza e rispetto delle regole in vigore ma devono anche garantire che i candidati alle cariche posseggano i requisiti di competenza e di professionalità adeguati a ricoprire i ruoli loro assegnati e la puntuale verifica dei risultati ottenuti.

Concludendo

Ho sottolineato solo alcuni, a mio avviso, dei principali temi di una revisione statutaria. Saremo in grado di assolvere tale compito? Se dovessi giudicare dal passato, non sempre i compromessi raggiunti hanno migliorato l'impianto statutario e il risultato raggiunto è stato spesso inferiore alle aspettative.

Riusciremo questa volta a raggiungere lo scopo di dare vita ad uno Statuto Federale che faciliti l'Organizzazione e lo svolgimento dei compiti in modo più snello, più tempestivo, più efficiente e più adeguato ai cambiamenti che sono avvenuti nella società?

È l'augurio che tutti noi, con il nostro impegno, dobbiamo farci. ■



Assemblea ordinaria soci con votazione per referendum

Esito votazioni

L'anno 2020 sta vedendo molte abitudini cambiare e molte situazioni evolversi repentinamente. Anche la nostra Associazione ha dovuto riorganizzarsi e proporre ai soci nuove modalità di partecipazione alla vita associativa. Alcuni eventi sono stati rinviati, ma molti altri si sono svolti online con ampio apprezzamento e coinvolgimento.

Il perdurare dell'emergenza Covid-19 e le misure restrittive in essere non hanno reso possibile l'organizzazione della tradizionale Assemblea Annuale in presenza.

Pertanto per l'approvazione del Bilancio 2019 il Consiglio Direttivo ALDAI ha deciso di privilegiare la modalità referendaria prevista dallo Statuto.

Il consueto evento con la partecipazione di numerosi soci e ospiti sarebbe stata un'importante occasione di confronto diretto sulle attività svolte, sui risultati e sulle prospettive future dell'Associazione.

Ma ampio spazio è stato dedicato sulla rivista *Dirigenti Industria* (maggio e agosto/settembre 2020) alle attività dell'Associazione, delle Commissioni Consultive, dei Gruppi di Lavoro e ovviamente ai documenti di Bilancio oggetto di approvazione.

La convocazione dell'assemblea con voto referendario è stata inviata il 29 settembre 2020 e i soci sono stati chiamati a esprimersi, sia in modalità telematica che cartacea, sull'approvazione della Relazione annuale e del Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019.

Il voto referendario si è chiuso il 30 ottobre e successivamente si è svolto, alla presenza del Notaio dott. Be-

nedetto Antonio Elia, del Comitato Elettorale e della Struttura ALDAI, lo scrutinio dei voti pervenuti.

DI SEGUITO L'ESITO DELLE DUE VOTAZIONI

1) APPROVAZIONE RELAZIONE ANNUALE	
Votanti in modalità telematica	n. 334
Votanti in modalità cartacea	n. 195
Totale votanti	n. 529
• SCRUTINIO	
Voti favorevoli	n. 487
Voti contrari	n. 6
Astenuti	n. 32
Schede bianche	n. 4
Schede nulle	0 (zero)
2) APPROVAZIONE BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31/12/2019	
Votanti in modalità telematica	n. 312
Votanti in modalità cartacea	n. 195
Totale votanti	n. 507
• SCRUTINIO	
Voti favorevoli	n. 468
Voti contrari	n. 6
Astenuti	n. 29
Schede bianche	n. 4
Schede nulle	0 (zero)

La Relazione annuale e il Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019 sono stati quindi approvati con il voto favorevole previsto dall'art. 15 dello Statuto.

Il verbale redatto dal Notaio, sottoscritto dai componenti del Comitato Elettorale e della struttura che hanno partecipato allo scrutinio è stato letto alla presenza del Presidente ALDAI-Federmanager, Bruno Villani, e del Direttore, Paolo Ferrario, ed è conservato presso la sede dell'Associazione.

Ringraziamo i soci che hanno voluto partecipare anche a questo momento di vita associativa esprimendo il loro voto. ■



Incredibile cosa si possa fare con una rivista digitale

Ilaria Sartori

Segreteria di redazione Dirigenti Industria - rivista@aldai.it

Dirigenti Industria digitale ha sviluppato le potenzialità della comunicazione superando le barriere fisiche per raggiungere centinaia di migliaia di lettori in Italia e nel mondo. Un progetto di comunicazione innovativo articolato in 13 edizioni territoriali con oltre 1.000 articoli letti al giorno

L'associazione ALDAI pubblica da 73 anni la rivista cartacea *Dirigenti Industria*, 11 numeri l'anno spediti a casa dei dirigenti associati, agli abbonati, alle associazioni e istituzioni per una tiratura di 18.000 copie. L'abbonamento annuale a **undici numeri ha il costo di 20 euro** comprese le spese di spedizione in tutta Italia. All'inizio di ogni mese il Comitato di Redazione si riunisce per commentare gli articoli ricevuti, selezionare quelli da pubblicare il prossimo numero e pianificare gli argomenti per quelli successivi. Dalla ricezione degli articoli, all'impaginazione, alla stampa, confezionamento, spedizione e consegna postale passano circa 40 giorni, quindi un articolo inviato dall'autore entro il mese sarà pubblicato due numeri dopo. Sono i tempi di un complesso pro-

cesso di impaginazione, stampa e distribuzione.

La comunicazione digitale permette di tagliare i tempi di stampa, confezionamento e consegna con significative riduzioni anche dei costi. Come altre diffuse riviste, anche *Dirigenti Industria* diventò molti anni fa digitale, in versione sfogliabile in formato .pdf sul sito dell'associazione, ma continuò a essere consultata sostanzialmente dagli stessi 18-20mila lettori, perché gli articoli in formato .pdf non sono gestiti dai motori di ricerca.

Quattro anni fa fu sviluppato un nuovo progetto editoriale digitale per conseguire più ambiziosi risultati:

1. Aggiungere agli associati e abbonati a *Dirigenti Industria* altri lettori interessati ai contenuti della rivista.
2. Differenziare l'impaginazione degli articoli per rispondere alle diverse aspettative dei lettori in attività e dei lettori pensionati; i primi più interessati a temi contrattuali e agli aspetti professionali, i secondi alle informazioni sulle pensioni e sulla salute.
3. Aggiungere alle rubriche di interesse nazionale una serie di articoli regionali e provinciali gestiti direttamente dalle Associazioni Federmanager nei territori, grazie all'informazione sull'associazione alla quale è iscritto l'associato e anche utilizzando la geolocalizzazione, cioè dove si trova il lettore.
4. Offrire servizi informativi diffe-

renziati e incrementali ai lettori anonimi, ai lettori anonimi localizzati, ai potenziali soci Federmanager e ai lettori già associati.

5. Utilizzare la rivista digitale come banca dati degli articoli e semplificare le modalità di ricerca.

Il passaggio dalla fase di sviluppo dell'idea e del progetto alla realizzazione della prima edizione nel dicembre del 2016 richiese tre mesi. I cinque obiettivi erano stati centrati e il progetto dimostrò la stabilità desiderata e, a distanza di quattro anni, non sono state realizzate modifiche straordinarie e quindi non è stato necessario realizzare ulteriori investimenti.

Notevoli sono state invece le variazioni avvenute nel numero di lettori e nella diffusione a livello nazionale e internazionale. Già il primo anno i lettori unici furono 50mila, il secondo divennero 120mila, per raggiungere 300mila il terzo anno e, oggi, abbiamo già superato 450mila lettori unici nei quattro anni, dei quali il 38% in Lombardia, 52% localizzati nella altre regioni italiane e il 10% all'estero. Essendo la rivista disponibile solo in lingua italiana è evidente la percentuale di manager italiani all'estero, prevalentemente in USA, Francia, Germania, UK, Svizzera, Olanda, ecc.

Il primo anno la media di articoli e pagine delle due edizioni – per dirigenti in servizio e senior pensionati – letti mediamente al giorno arrivò a 500. Un risultato che fu raddoppiato dopo due anni e sono ormai oltre 1.000 al giorno.

dirigentiindustria.it e dirigenti senior.it

Facilità di ricerca intuitiva

Oltre l'80% degli accessi alla rivista digitale è generato da motori di ricerca. Cercando su Google le parole: "Contratto Dirigenti", "Giornata Nazionale del Merito 2020", "Videoconferenza Zoom", il riferimento alla rivista Dirigenti Industria compare in prima posizione o almeno in prima pagina. La ragione sta nell'abile combinazione di fattori quali l'indicizzazione di tutte le parole degli articoli, l'elevata visualizzazione da parte degli associati e dei lettori anonimi, i tag e le keyword che rendono gli articoli Dirigenti Industria particolarmente premiati dai motori di ricerca.

In relazione agli obiettivi iniziali:

1. I 18-20mila lettori della rivista cartacea sono moltiplicati con fattore 22 superando i 450mila utenti unici.
2. È stato finalmente possibile soddisfare le diverse aspettative dei lettori in servizio e dei senior pensionati con specifiche edizioni.
3. Le 13 diverse edizioni regionali e provinciali hanno permesso alle Associazioni Territoriali Federmanager aderenti di gestire in autonomia la propria edizione locale e la rivista si è diffusa a livello nazionale e internazionale.
4. La diversa configurazione della rivista per meglio soddisfare i diversi profili di associati, prospect, localizzati e anonimi, suddivisi fra lettori in servizio e pensionati, ha permesso di soddisfarne in modo ottimale le aspettative. Considerando le 13 edizioni territoriali per 4 profili di lettori e le 2 edizioni per dirigenti in servizio e pensionati, sono più di 100 le versioni Dirigenti Industria.
5. Sono già più di 2mila gli articoli pubblicati, tutti sempre disponibili con sei diverse modalità di ricerca: 1) dalla prima pagina, 2) dal menu delle rubriche, 3) dal sommario, 4) dalle aggregazioni "Autori", "Carriera" ed "Eventi", 5) dalla potente funzione di ricerca



disponibile in prima pagina, 6) dai motori di ricerca.

Ci siamo resi conto che l'edizione digitale di una rivista non può essere un file pdf.

La comunicazione digitale realizzata con piattaforme editoriali specializzate apre nuove funzioni e possibilità per conseguire risultati altrimenti nemmeno immaginabili. Tutte le Associazioni Federmanager possono aprire e gestire in autonomia un'edizione locale a costi contenuti e proporzionali al numero di associati, aumentando la propria visibilità e quella dell'intera rete Federmanager, perché l'unione fa la forza.

Dirigenti Industria, inoltre, promuove il dialogo con i lettori che possono inviare commenti e proposte cliccando in fondo agli articoli che lo prevedono il testo **"Scrivi un commento o invia una domanda"**. A titolo di esempio si può vedere l'articolo *"L'Italia perde competitività"*.

Alcuni articoli sono accessibili solo ai soci delle associazioni Federmanager che dispongono di una propria redazione: ALDAI, Bergamo, Como, Cremona, Cuneo, Lecco, Mantova, Varese e a tutti gli abbonati alla rivista cartacea.

La rivista Dirigenti Industria digitale rappresenta un esempio emblematico di come il digitale possa trasformare il modello di servizio e di business per realizzare il salto di paradigma in grado di moltiplicare per 20 i risultati ottenuti con tecnologie e processi tradizionali. ■

E IN PIÙ

Radio Dirigenti Industria

Cliccando l'altoparlante che compare in basso a destra degli articoli è possibile ascoltare la lettura del testo; una funzionalità utile a non affaticare la vista e ascoltare guidando.

Acciuffa la truffa



Chiara Zardi

Avvocato - ufficio legale Assoutenti Lombardia

Nell'ambito della collaborazione con ALDAI, Assoutenti ci illustra uno dei progetti in cui sta operando...

Magari a qualcuno è già comparso sulla mail questo messaggio:

"Gentile cliente, l'accesso al suo conto è stato limitato. Sblocchi la sua utenza alla seguente: <http://bit.ly/2rCnL92>"
- TRUFFA AI DANNI DEI CLIENTI INTESA SANPAOLO.

Se hai ricevuto un messaggio analogo ovvero altro dal contenuto simile, sei stato vittima di una tentata, e si spera non consumata, truffa.

Il reato è quello del cosiddetto *phishing*, ovvero il tentativo di rubare i tuoi dati di accesso al conto bancario, che si sta diffondendo anche tramite SMS.

Ciò che non si deve in alcun modo fare è cliccare sul link riportato nel contenuto nell'sms che rimanda a un sito creato apposta per rubare i dati inseriti. Si tratta di un sito "civetta", con la stessa grafica del portale web della banca, e i malfattori riescono così ad ottenere i dati sensibili.

È bene diffidare sempre da messaggi e comunicazioni con cui vi

si chiede la compilazione di *form* ovvero di accedere a *link* ove comunicare i vostri dati personali al fine di evitare la sospensione del conto corrente. Nessuna banca o istituto di credito invia SMS per tale scopo, anche perché, nel caso in cui siate correntisti, li possiede già.

Talvolta, alla richiesta di cliccare su un link e digitare nome, cognome e codice cliente viene fatta seguire, dopo poche ore, una telefonata da un numero identico al numero verde del *call center* della banca e, con la scusa di bloccare operazioni sospette, i truffatori riescono a violare il conto online e farsi accreditare somme di denaro: l'interlocutore dall'altro capo della linea è proprio il vostro truffatore.

È bene ricordare che i numeri verdi si possono solo chiamare, dal numero verde non si può essere chiamati!

Analogamente in danno agli utenti consumatori ha coinvolto di recente anche una nota catena di elettronica: il cliente veniva avvisato tramite sms di un tentativo di contatto non andato a buon fine per la necessità di segnalare un trasferimento sospeso. Anche in questo caso, il messaggio conteneva un link che naturalmente non portava al sito della catena di elettronica ma ad una pagina web che emulava quella originale con logo, layout e colori molto simili a quella originale. All'interno del collegamento fraudolento si trovava un *form* da



compilare con i propri dati per ottenere il sospeso non ancora arrivato a destinazione.

Tentativi di *phishing* sono stati realizzati anche utilizzando il nome del noto gigante del mercato Amazon, da cui provenivano messaggi promettenti l'abbonamento ad Amazon Prime in regalo, celanti in realtà il tentativo di impossessarsi dei dati di accesso all'account Amazon attraverso un collegamento ipertestuale non ufficiale e fraudolento.

Il piano truffaldino risultava in questo caso ancora più ingegnoso:

l'sms Amazon arrivava personalizzato con tanto di riferimento al proprio nome di battesimo.

Il fatto che gli hacker di turno conoscano questa preziosa informazione è verosimilmente dovuto al fatto che le vittime erano già state coinvolte in precedenti campagne di spam.

Occorre diffidare sempre dei messaggi con cui, anche attraverso la promessa di servizi gratuiti, viene richiesto di comunicare dati sensibili poiché dietro di essi si nascondono sempre hacker: l'unica cosa da fare è quella di ignorare e cancellare l'sms oppure, per qualsiasi dubbio, rivolgersi agli operatori della propria banca o del soggetto da cui da cui risultano pervenire i messaggi.

In caso di sospetta truffa sul proprio conto corrente notificate immediatamente dell'accaduto il vostro istituto di credito, fornendo tutti i dettagli e le prove del caso. Inoltre, se la truffa è stata fatta online, informate la Polizia Postale.

La vittima di una truffa online può sporgere denuncia presso la Procura della Repubblica che agirà aprendo un apposito fascicolo per truffa online ai danni del soggetto denunciante.

Nel caso di truffa su Internet, la Polizia di Stato ha messo a disposizione dei cittadini una speciale forma di denuncia: la denuncia *online*, da effettuarsi direttamente dal web collegandosi al sito istituzionale della Polizia.

Si tratta di una procedura più rapida rispetto alla denuncia ordinaria. Occorre fornire le proprie generalità, gli estremi di un documento d'identità e dare il proprio consenso al trattamento dei dati personali.

Al termine il sistema rilascia una ricevuta elettronica e un numero di

protocollo con il quale la vittima può recuperare la pratica presso l'ufficio di Polizia di Stato prescelto. È importante sapere che questa procedura non sostituisce la denuncia vera e propria ma rappresenta soltanto il primo step della procedura di presentazione della denuncia per reati telematici. Infatti, la vittima di truffa online dovrà necessariamente recarsi presso un ufficio di Polizia per eventuali integrazioni e per dare valore legale all'operazione iniziata via Internet. Se non si vuole sporgere denuncia, né su internet né all'ufficio della Polizia è comunque possibile segnalare il sito web, la mail o la pagina web alla Polizia Postale, utilizzando il sito web della stessa, mediante la compilazione degli appositi moduli. ■

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.

ANIMP FORMAZIONE: CORSI IN REMOTE-TRAINING

Vi invitiamo a consultare **l'anteprima corsi 2021** sul sito Animp al menù
PRODOTTI E SERVIZI > FORMAZIONE >

link:

<https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/>

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 DICEMBRE E GENNAIO:

- **LA GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEGLI APPALTI DI COSTRUZIONE (IMPIANTI E INFRASTRUTTURE)**
9-10 e 14-15 dicembre 2020
- **IL CONTROLLO DI PROGETTO: MONITORAGGIO,
CONTROLLO E STATO AVANZAMENTO LAVORI:** 20-21-27-28 gennaio 2021
(sessioni 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



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

“Italia, il Pil rimbalza nel terzo trimestre: ora riforme strutturali e investimenti”

De Molli (Ceo Ambrosetti): “Puntare su infrastrutture, scuola, sburocratizzazione e sanità”

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Tutte le grandi economie occidentali nel terzo trimestre hanno visto un importante recupero ma oggi, con la pandemia da Covid-19, che ha ripreso grande forza, la situazione - come ci ricorda il Presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla - è tornata ad essere delicata. In questo numero di Welfare 24 l'Amministratore Delegato di The European House Ambrosetti, Valerio De Molli, ci indica in ogni caso la strada che l'Italia dovrà imboccare, a prescindere, nei prossimi tempi: grandi investimenti (anche sulla sanità), riforme strutturali e un ruolo di rilievo dei fondi sanitari integrativi a supporto del Servizio Sanitario Nazionale. Assidai, dal canto suo, continua a essere al fianco dei propri iscritti (ricordo a tutti, infatti, che nei Piani Sanitari del Fondo non è prevista alcuna esclusione per il rischio pandemia) e, oltre all'assistenza sanitaria integrativa, tutela i manager con le coperture previste dall'art. 12 del CCNL Dirigenti Industria, senza riservare cattive sorprese nel momento del bisogno. Assidai è anche “educazione” e prevenzione: in questa newsletter sono illustrate due ricerche riguardo gli effetti benefici di una corretta alimentazione per ridurre il rischio di sviluppare il diabete di tipo B in età adulta. Una malattia purtroppo sempre più diffusa nel mondo.

Buona lettura



“Il Pil italiano nel terzo trimestre rimbalzerà con forza, ma attenti a cantare vittoria troppo presto. L'andamento del quarto trimestre dipenderà da eventuali misure di contenimento sociale per contrastare il Covid-19”. Ad affermarlo è Valerio De Molli, dal 2000 Managing Partner e Amministratore Delegato di The European House - Ambrosetti, il Think Tank che organizza, tra l'altro, il prestigioso Forum di Cernobbio. In ogni caso, secondo l'esperto, per non perdere il treno della ripresa il Paese deve mettere in moto riforme importanti (scuola, fisco, pubblica amministrazione) e, anche grazie al Recovery Fund, investire in maniera massiccia su infrastrutture e sanità, settore in cui - precisa - i fondi sanitari integrativi possono svolgere un ruolo complementare al Servizio Sanitario Nazionale per soddisfare i nuovi bisogni di welfare.



Valerio De Molli, Managing Partner e Amministratore Delegato di The European House - Ambrosetti

Dopo il calo record nel primo e nel secondo trimestre il Pil italiano ha realizzato un forte rimbalzo nel terzo trimestre. Quali sono i settori che hanno trainato il Pil?

Secondo i dati preliminari di Bankitalia, nel terzo trimestre l'economia italiana

dovrebbe recuperare con un balzo del Pil del 12%, grazie soprattutto all'ottima performance del comparto industriale. A trainare la crescita del Pil hanno avuto un ruolo molto importante la manifattura e la riapertura totale delle attività economiche. Tuttavia, bisogna stare attenti a gridare vittoria troppo presto perché molto di questo rimbalzo è dovuto allo smaltimento di magazzini e di ordini arretrati. Ritengo che non si sia ancora arrivati al punto da poter calcolare le reali variazioni della ripresa post-Covid-19.

Durante l'estate, inoltre, il turismo ha goduto di una boccata d'ossigeno grazie alla stragrande maggioranza degli italiani che hanno scelto di trascorrere le proprie vacanze in Italia. Tuttavia, il calo è stato comunque importante a causa del quasi azzeramento degli arrivi di turisti stranieri extraeuropei, che hanno un potenziale di spesa maggiore.

>>> [continua a pagina 2](#)

“RECOVERY FUND BENZINA PER LA RIPRESA”

Teme che il nuovo aumento dei contagi possa portare a una nuova frenata dell'economia nel quarto trimestre? In generale quali sono le vostre stime per il Pil 2020 e il Pil 2021 (sempre che non si renda necessario un nuovo lockdown)?

È possibile. Tutto dipenderà da cosa deciderà il governo circa l'implementazione o meno di nuovi lockdown e in quale misura. Certamente una chiusura totale dell'economia italiana come quella verificatasi tra marzo e maggio è improbabile, ma senz'altro un aumento significativo e di lunga durata dei contagi obbligherà il governo a prendere misure di contenimento che colpiranno diversi settori. I più esposti restano il commercio non alimentare, il turismo, bar e ristorazione.

The European House - Ambrosetti ha stimato un calo del Pil italiano per il 2020 pari a -10,8%, con una diversa ripartizione per settore (Agrifood -1,9%, Manifattura -21,4%, Costruzioni -40%, Servizi 6,8%). Per il 2021, ci aspettiamo un rimbalzo significativo, ma è troppo prematuro fare stime, soprattutto alla luce dell'incertezza di ciò che accadrà nelle prossime settimane.

Quali sono secondo lei le misure che il Governo dovrebbe mettere in campo per favorire la ripresa? Quali misure andrebbero adottate a tantum e quali dovrebbero divenire strutturali?

Le misure più urgenti sono quelle a sostegno della domanda e del reddito, soprattutto per le categorie colpite in modo significativo. La priorità a breve termine del Governo dovrebbe essere la realizzazione degli investimenti già programmati e mai realizzati. Quelli infrastrutturali sono critici per il rilancio dell'Italia nel breve termine, grazie al grande moltiplicatore che attivano nell'economia, e sono il principale fattore abilitante per una crescita economica stabile e di lungo termine.

“**ALLA LUCE DELLA CRESCITA DELLA SPESA SANITARIA PRIVATA, I FONDI SANITARI INTEGRATIVI POSSONO AVERE UN RUOLO COMPLEMENTARE AL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE PER RISPONDERE ALL'AFFERMAZIONE DI NUOVI BISOGNI DI WELFARE IN MODO PIÙ PUNTUALE E PERSONALIZZATO, A PARTIRE DAI SERVIZI DI LONG TERM CARE**”

Tra gli interventi strutturali, ritengo vi siano tre temi cardine su cui il Governo deve agire: riforma del sistema scolastico e universitario per renderlo più capace di intercettare i bisogni delle aziende in termini di talenti, burocratizzazione della Pubblica Amministrazione per renderla un aiuto e un acceleratore di crescita e non un freno come lo è oggi e riforma fiscale per semplificare la relazione tra imprese/cittadini e fisco e attuare una vera redistribuzione di reddito nel Paese che provochi uno shock positivo per i consumi.

Quale può essere il contributo dei fondi del Recovery Fund per dare benzina all'economia italiana?

Sono risorse fondamentali per rilanciare il Paese e, nonostante si tratti di diverse decine di miliardi di Euro (precisamente 209 miliardi), devono essere utilizzate con cautela e in modo efficiente perché i danni cui sono chiamati a porre rimedio sono ingenti. Per questo è necessario investire su un piano di infrastrutturiz-

zazione del territorio serio, che coinvolga sia le infrastrutture fisiche che digitali, eliminando quei blocchi che ne hanno impedito per decenni la realizzazione. Oltre alle infrastrutture, i fondi del Recovery Fund dovrebbero essere utilizzati per sostenere le imprese in programmi di investimenti di prodotto/processo e nell'aggiornamento delle competenze dei lavoratori.

Negli ultimi mesi sono stati realizzati investimenti record a favore del Sistema Sanitario Nazionale. Secondo lei cosa serve ancora affinché il SSN conservi le caratteristiche di equità e universalità uniche al mondo? E quale può essere, in quest'ottica, il ruolo dei fondi sanitari integrativi?

Se è vero che l'emergenza ha determinato un'accelerazione in alcuni processi di efficientamento e potenziamento del sistema sanitario (in soli due mesi sono stati quasi raddoppiati i posti letto in terapia intensiva passando da poco più di 5 mila a oltre 9 mila), ritengo che molto rimanga da fare per raggiungere un virtuoso equilibrio tra prevenzione, as-

sistenza territoriale e sanità ospedaliera. È innanzitutto necessario un piano di ammodernamento delle strutture ospedaliere in termini di edilizia e dotazioni tecnologiche. Serve inoltre una maggiore capillarità e presenza sul territorio attraverso un potenziamento della rete di diagnostica e di assistenza domiciliare. Prima di tutto, l'emergenza Covid-19 ci ha però ricordato l'urgente necessità di avviare un piano nazionale di telemedicina che, in un contesto pandemico, permetta di mantenere attiva la comunicazione con i pazienti senza metterli in pericolo nel recarsi in ospedale o dal proprio medico.

Come evidenziato dal Think Tank “Welfare, Italia” di The European House - Ambrosetti e Unipol, in questo contesto, anche alla luce della crescita della spesa sanitaria privata, i fondi sanitari integrativi possono avere un ruolo complementare al Servizio Sanitario Nazionale per rispondere all'affermazione di nuovi bisogni di welfare in modo più puntuale e personalizzato, a partire ad esempio dai servizi di Long Term Care mirati a soddisfare le esigenze mediche e non delle persone con una malattia cronica o disabilità che non possono prendersi cura di sé stesse per lunghi periodi.

BANKITALIA: “LA MANIFATTURA FA RIPARTIRE IL PAESE”

La Banca d'Italia stima un forte recupero dell'economia italiana nel terzo trimestre. Secondo gli esperti di Via Nazionale, in attesa del dato ufficiale dell'Istat (che verrà diffuso alla fine di ottobre), il Pil è risalito del 12% rispetto al secondo tri-

mestre. Ciò soprattutto grazie alla produzione industriale (+30%), che nei tre mesi estivi è tornata di fatto sui livelli pre-Covid-19.

Il rafforzamento della congiuntura, si legge nel Bollettino di Bankitalia, sarebbe così “maggiore di quanto previsto in luglio”. Un rimbalzo che



tuttavia ha permesso di recuperare solo in parte il terreno perso nei primi mesi dell'anno. “Tra luglio e settembre - aggiungono i tecnici della banca - è continuata la risalita degli indicatori più tempestivi relativi ai consumi elettrici, al gas di-

tribuito al settore industriale e al flusso di traffico autostradale, avviatisi all'inizio di maggio con la riapertura di molte attività, anche se nella media del trimestre tali indicatori non hanno ancora pienamente raggiunto i livelli precedenti la diffusione del contagio”.

DIABETE DI TIPO B: FRUTTA, VERDURE E CEREALI LO BATTONO



LO RIVELANO DUE RICERCHE PUBBLICATE DAL BRITISH MEDICAL JOURNAL. IL RISCHIO DI SVILUPPARE LA MALATTIA IN ETÀ ADULTA VIENE RIDOTTO FINO AL 29%

Bastano 66 grammi di frutta o verdura al giorno per ridurre del 25% il rischio di sviluppare il diabete di tipo B, la forma più diffusa di questa patologia che si manifesta in età adulta per un difetto nella produzione di insulina. E quello stesso rischio può calare del 29% se si consuma quotidianamente qualche alimento integrale come pane scuro o crusca. Ad affermarlo sono due studi pubblicati di recente dal British Medical Journal, rivista medica edita con cadenza settimanale nel Regno Unito e considerata tra le più autorevoli al mondo, che hanno appunto indagato gli effetti benefici di frutta, verdura e cereali sulla salute. Non è un mistero che questi alimenti, tipici peraltro della dieta mediterranea, rappresentino uno dei pilastri della cosiddetta prevenzione primaria: fanno cioè parte di quei comportamenti e di quegli stili di vita, insieme per esempio all'attività fisica quotidiana, a un moderato consumo di alcol e allo stop a qualsiasi utilizzo

“**PARLIAMO DI ALIMENTI CHE RAPPRESENTANO UNO DEI PILASTRI DELLA PREVENZIONE PRIMARIA: FANNO CIOÈ PARTE DI QUEI COMPORTAMENTI E DI QUEGLI STILI DI VITA CHE AIUTANO A DIMINUIRE L'INSORGENZA DELLE MALATTIE CRONICHE, PRINCIPALI RESPONSABILI DEI DECESSI A LIVELLO MONDIALE**

di tabacco, che aiutano a diminuire l'insorgenza delle malattie croniche, principali responsabili dei decessi a livello europeo e mondiale. Ebbene, nel primo studio pubblicato dal British Medical Journal ed effettuato nell'ambito del progetto europeo di ricerca European Prospective Investigation into Cancer and Nutrition (EPIC)-InterAct, un team di ricercatori europei ha studiato nel dettaglio l'associazione tra livelli ematici di vitamina C e carotenoidi (i pigmenti presenti in frutta e verdura colorate) con il rischio di sviluppare diabete di tipo 2. Il campione?

Sono stati presi in considerazione quasi 10mila adulti che hanno sviluppato il diabete di tipo 2 di nuova insorgenza e un gruppo di confronto di 13.662 adulti che, invece, non hanno avuto il diabete. Ed ecco il risultato raggiunto a valle di un periodo di osservazione di 10 anni: prendendo in considerazione anche lo stile di vita e gli altri fattori di rischio per il diabete, i ricercatori hanno calcolato che un aumento di 66 grammi al giorno nell'assunzione totale di frutta e verdura era associato a un rischio inferiore del 25% di sviluppare il diabete di tipo 2. Va precisato, sottolineano gli

esperti, che non è possibile dedurre un pieno legame di causa-effetto; tuttavia i dati confermano l'impatto positivo del consumo di frutta e verdura sull'insorgenza del diabete e di tante altre patologie.

Nel secondo studio, condotto dai ricercatori dell'Università di Harvard, è stata esaminata l'associazione tra l'assunzione di alimenti integrali e il diabete di tipo 2 su un campione più ampio: 158.259 donne e 36.525 uomini senza diabete, malattie cardiache e cancro. Anche in questo caso, dopo un periodo di osservazione di ben 24 anni, il risultato è piuttosto netto: chi consumava quantità maggiori di cereali integrali aveva avuto un tasso inferiore del 29% di diabete di tipo 2 rispetto agli altri.

C'è un ultimo aspetto, non meno importante, da analizzare: un approfondimento sugli specifici alimenti che ha rivelato come il consumo di una o più porzioni al giorno di cereali integrali per la colazione o di pane scuro sia associato a un minor rischio di diabete di tipo 2 (rispettivamente 19% e 21%) rispetto al consumo di meno di una porzione al mese. Il consumo di due o più porzioni a settimana di farina d'avena era associato a un rischio inferiore del 21%, quello di crusca a un rischio inferiore del 15% mentre per il germe di grano e il riso integrale il rischio si abbassava del 12 per cento.

LE RACCOMANDAZIONI DELL'OMS E IL PRIMATO DELL'ITALIA

“5-a-day”, ovvero “cinque al giorno”. Lo slogan è stato coniato dall'Organizzazione mondiale della sanità (Oms) nel 2004 e si riferisce al numero di porzioni giornaliere consigliate di frutta e verdura per una corretta alimentazione. In tutto circa 400 grammi. Del resto, secondo l'Istituzione, adeguate quantità di frutta e verdura, oltre a proteggere da malattie cardiovascolari, neoplastiche e respiratorie, assicurano un rilevante apporto di carboidrati complessi, nutrienti (vitamine, minerali, acidi organici), sostanze protettive antiossidanti e consentono di ridurre l'apporto calorico della dieta, grazie al fatto che questi alimenti danno una sensazione di sazietà.

In Europa, gli italiani sono tra coloro che più si avvicinano alle raccomandazioni dell'Oms. Secondo Eurostat, l'85% dei nostri connazionali mangia frutta almeno una volta al giorno, mentre una porzione leggermente inferiore, pari all'80% circa, consuma tutti i giorni la verdura.

ASSIDAI NON È SOLO ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA LE PRESTAZIONI COMPRENDONO ANCHE LE COPERTURE VITA, INFORTUNI E INVALIDITÀ (ART. 12 CCNL)

Le prestazioni previste dallo statuto di Assidai comprendono come noto anche quelle relative all'invalidità e/o morte per malattia e/o infortunio. Queste coperture sono previste all'art. 12 del CCNL Dirigenti Industria che impone alle aziende di stipulare idonee coperture assicurative per garantire tre fattispecie:

- in caso di premorienza o invalidità totale e permanente da malattia non professionale un capitale pari a € 300.000 ove il dirigente abbia coniughe e/o figli a carico, ridotto a € 200.000 se single;
- in caso di premorienza da infortunio o da malattia professionale, un capitale pari a 5 volte la retribuzione annua lorda;
- in caso di invalidità parziale e/o totale da infortunio o da malattia professionale, un capitale pari a 6 volte la retribuzione annua lorda.

Il mercato assicurativo propone una pluralità di offerte, ma solo l'analisi tecnica di ogni clausola contrattuale permette di garantire la piena aderenza a quanto previsto dal CCNL. Ciò, in un mercato aperto e concorrenziale, ha portato alla nascita di molteplici prodotti che si differenziano non solo dal punto di vista economico e tecnico: una serie di clausole contrattuali, deroghe alle condizioni generali, presenza di garanzie accessorie, accertamento delle invalidità diverse fra loro, esclusioni e limitazioni diverse.

Ma qual è il contratto più aderente alle disposizioni del CCNL? Cosa deve fare l'azienda per scegliere soluzioni assicurative in linea con il CCNL ma competitive nei costi?

Su questo punto le aziende hanno spesso trascurato gli aspetti tecnici a vantaggio di condizio-

ni economiche più vantaggiose che, in alcuni casi, le hanno portate a dover risarcire direttamente il danno sofferto dal dirigente ogni qualvolta le fattispecie tutelate dal CCNL ex art. 12 non trovavano analoga copertura nella polizza stipulata dal datore di lavoro.

Assidai, da sempre a fianco di aziende e dirigenti, tramite il proprio broker Praesidium garantisce, invece, il rispetto di tutte le clausole contrattuali a condizioni economiche molto vantaggiose e fornisce completa assistenza per una corretta istruzione della richiesta di sinistro.

Il Fondo mette a disposizione per ciascuna azienda e per i suoi dirigenti uno specialista dedicato che possa informare e seguire il dirigente e/o i familiari per tutto l'iter del sinistro. Per ultimo, ma non meno importante, c'è l'aspetto fiscale e

contributivo del programma assicurativo. Queste coperture, infatti, possono avere un impatto fiscale e contributivo diverso a seconda della modalità di attuazione utilizzata, pertanto è importante conoscerne le diverse opportunità. Le coperture previste da Assidai rispondono alle esigenze delle aziende di avere:

- un costo competitivo;
- la migliore modalità di attuazione per quanto riguarda fiscalità e contributi;
- la perfetta aderenza alle disposizioni del CCNL dirigenti industria;
- la migliore assistenza in caso di sinistro.

Per maggiori informazioni scrivere a Roberto Lo Schiavo, Responsabile Commerciale di Praesidium (roberto.lo.schiavo@praesidiumspa.it).

IL PUNTO DI VISTA

IN PERENNE EMERGENZA



Si dice sempre che gli italiani siano straordinari nel gestire le situazioni d'emergenza. Ed è certamente così. Tuttavia, ogni volta, la retorica del "in caso di emergenza facciamo cose impensabili" rivela il suo fiato corto. Quello che sta accadendo in queste settimane, con la ripresa della diffusione del coronavirus, ne è un'ulteriore, inaccettabile, conferma. Dalla scuola all'impresa, dal si-

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER

stema sanitario fino alla pubblica amministrazione, tutto dimostra che mancano pianificazione e capacità gestionale.

Non è colpa di questo governo né di quelli che lo hanno preceduto: è un male di sistema che a noi manager resta più indigesto che ad altri. Come Federmanager, ci mettiamo a disposizione delle Istituzioni che vorranno affidare la crisi attuale a persone capaci e, soprattutto, ci candidiamo a intervenire per definire un piano di riforme nazionali che sia di

lungo respiro. Arriveranno molti denari dall'Europa, dovremo spenderli bene e con lungimiranza. A prescindere dalla discussione sul Mes, dobbiamo rafforzare il sistema sanitario, puntando sul personale medico e infermieristico e sul positivo apporto che può venire dalla sanità integrativa. Per anni il bilancio pubblico in sanità è stato sacrificato. Ora che siamo chiamati a uno sforzo straordinario, salute e lavoro devono costituire la priorità nei fatti, non solo a parole.



INFORMAZIONI PER GLI ISCRITTI

DEADLINE PER LA MODIFICA DEI PIANI SANITARI - Qualora si desiderasse modificare il proprio Piano Sanitario (ove previsto), è possibile farlo entro e non oltre il 31 ottobre 2020 consultando la pagina www.assidai.it > Area Persone > Piani Sanitari.

INVIO RICHIESTE DI RIMBORSO - Non sono più operativi gli uffici liquidativi di via Cristoforo Colombo. L'unico indirizzo valido è quello di Assidai - Via Ravenna 14 - 00161 Roma.





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

padre Claudio Santoro

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.

Resta vicino ai nostri sacerdoti, proprio come loro sono accanto a noi. Anche da casa, puoi fare la tua offerta.

Scegli qui sotto una delle modalità disponibili.

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 padre Claudio 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.
Puoi utilizzare il bollettino
che trovi 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



MyExecutiveTutoring: il servizio raccontato dai nostri utenti

Alessandro Gatteschi – Executive Tutor ALDAI

Abbiamo chiesto a due colleghi che hanno recentemente utilizzato il servizio **MyExecutiveTutoring** di raccontare ai lettori di *Dirigenti Industria* le loro esperienze.

I percorsi di tutoring partivano da situazioni molto differenti:

• **Alberto**, il primo dei nostri colleghi, doveva reinventarsi come "Fractional Executive", adattando le proprie

competenze a un ecosistema totalmente diverso da quello al quale era stato abituato nelle sue precedenti esperienze lavorative;

• **Francesco** (nome di fantasia in quanto ha preferito rimanere anonimo), il secondo collega, doveva riordinare le proprie idee, lavorare sui suoi comportamenti manageriali e definire le priorità d'azione per trovare un nuovo impiego.

L'esperienza di Alberto Ferrari

Il mio Tutor Jacopo Parini mi ha chiesto di scrivere una testimonianza sul percorso **MyExecutive Tutoring** vissuto da entrambi in pieno *lockdown* tra marzo e giugno 2020. Colgo così l'opportunità di segnalare a tanti colleghi un modo efficace per tirar fuori quelle energie e competenze che magari sono rimaste sopite, nascoste da anni di lavoro dedito totalmente all'azienda e con poche possibilità di pensare a un'alternativa, o di fare un sano networking. Uscito nell'estate 2019 dall'azienda dove avevo operato per tanti anni entusiasmanti, alternati a momenti tribolati, ho seguito un percorso di outplacement e qualche mese dopo ho avuto la fortuna di conoscere la persona che ha portato in Italia l'innovativa attività di *Fractional Executive*, cioè di un manager di esperienza a supporto dell'imprenditore, che fraziona la sua attività professionale e la distribuisce su due o più società (in media 2/3 giorni alla settimana per ciascun cliente). Mi sono quindi associato al suo network di quasi 200 professionisti.

Una professione per me tutta nuova e sfidante che mi permetteva di rimettermi in gioco. In quel momento ho trovato interessante anche la proposta **MyExecutiveTutoring** di ALDAI, in quanto mi dava l'impressione, poi confermata dai fatti, che si trattasse di un supporto efficace in un momento di transizione per me tutt'altro che banale.

Intanto era iniziato il *lockdown*, con gli effetti ben noti, quindi tutte le sessioni con Jacopo si sono

svolte in remoto. Il mio contesto era radicalmente cambiato. Il passaggio da dirigente di lungo corso a libero professionista mi faceva abbandonare la mia *comfort zone* per ricrearmi un *mindset* nuovo e diverso.

Con le sue domande "potenti", Jacopo mi ha aiutato a definire il mio obiettivo, formulato in base alle mie incertezze, e a far seguire azioni efficaci e incisive per raggiungerlo nel più breve tempo possibile. Il mio obiettivo è stato quindi:

avere più visibilità e autorevolezza presso i nuovi colleghi e di conseguenza anche verso i clienti

Abbiamo fatto in tutto sei sessioni. Alla fine di ognuna autovalutavo il mio livello di "visibilità e autorevolezza raggiunta e percepita", notando che queste miglioravano in funzione delle azioni che decidevo di intraprendere e completare. Man mano ho rilevato anche un entusiasmo e una motivazione crescenti che il *lockdown*, al contrario, poteva senz'altro deprimere.

Gli obiettivi che mi sono dato sono stati raggiunti pienamente, e questo percorso mi ha aiutato anche a tirar fuori quello spirito d'iniziativa indispensabile per ottenere un bell'incarico *fractional* presso una società di consulenza nota a livello internazionale. Un sentito grazie al mio Tutor per avermi seguito con pazienza e puntiglio in questa importante fase della mia vita.

MyExecutiveTutoring si avvale della collaborazione *pro bono* di 18 Executive Tutor che sono in grado di dare attenzione a casistiche molto differenti, utilizzando una collaudata metodologia di intervento che – con l'esplorazione e l'ascolto attivo – permette al *Tutoree* (socio ALDAI) di arrivare a definire il suo obiettivo e il dettagliato piano di azione per raggiungerlo.

Tra il Tutor ed il Tutoree nasce una relazione di mutua fiducia che si sviluppa in una serie di colloqui che – attraverso un'approfondita analisi delle situazioni e un'attenta riflessione guidata fatta di ascolto, confronto, domande e stimoli – aiutano a fare emergere doti e talenti non esercitati da tempo, o punti ciechi e aree di miglioramento sulle quali agire.

Il percorso **MyExecutiveTutoring** – offerto gratuitamente ai soci ALDAI in servizio o in transizione – può

essere l'opportunità per i manager – in qualsiasi fase della propria vita professionale – di identificare le vere priorità del momento e il piano di azione per gestirle.



Vuoi intraprendere un percorso **MyExecutiveTutoring** o anche solo approfondire l'argomento? Contatta la segreteria al numero 02.58376204 per ulteriori informazioni o scrivi a tutoring@aldai.it

L'esperienza di Francesco

All'inizio del 2019 mi sono avvicinato ad ALDAI essendo in uscita da un Gruppo Internazionale dove ero Sales Manager. Ho usufruito inizialmente del Servizio Sindacale ALDAI e successivamente ho attivato **MyExecutiveTutoring**.

Quando interrompi il rapporto di lavoro con un'azienda, **da un lato**, c'è la voglia di reagire, di cercare nuove sfide, di rimettersi in gioco e dimostrare il proprio valore; **dall'altro**, c'è smarrimento dovuto alla mancanza di certezze, all'impatto sulla situazione familiare, alla ricerca di nuove alternative. Da **MyExecutiveTutoring** mi aspettavo **risposte e soluzioni**. Una volta iniziato, ho capito che **potevo ottenere di più**, decidendo di agire in prima persona riordinando le idee per affrontare i cambiamenti.

Nel mio percorso, ho collaborato con il mio tutor *Giancarlo Puppi*, con cui ho subito lavorato alla identificazione del mio obiettivo analizzando prima le pregresse situazioni e le ragioni della mia "uscita" dall'azienda.

Dopo approfonditi momenti di confronto (aperto, sincero e costruttivo) ho definito il mio obiettivo in cui ho subito creduto:

essere un manager efficace e in continua crescita, in ambienti dinamici ed innovativi

Nelle sessioni abbiamo trattato tematiche diverse tra cui: aree di miglioramento, analisi a 360° dei feedback "negativi", miei comportamenti manage-

riali. Le capacità e la sensibilità di Giancarlo sono stati utili per rivedere la mia percezione e osservare ogni giudizio raccolto con "occhi nuovi".

Dopo un paio di mesi, il programma di **MyExecutive Tutoring** è stato affiancato anche dall'outplacement reso disponibile dall'azienda. Con Giancarlo abbiamo ripianificato il percorso di tutoring per allineare e ottimizzare le due esperienze in contemporanea. I successivi incontri si sono concentrati sulla valorizzazione delle mie competenze, sul miglioramento del lato "emotivo" delle mie tecniche manageriali e sul processo di ricerca di nuove opportunità.

MyExecutiveTutoring è stato un **utile strumento** per affrontare uno dei periodi più delicati della mia vita professionale, fondamentale per lavorare su me stesso, acquisire maggiore consapevolezza e soprattutto mettere ordine alle mie scelte. Il percorso ti arricchisce se lo affronti con la giusta determinazione, impegno e concretezza, e aiuta ad affrontare le nuove sfide con serenità e realismo. La sintonia che si è creata con Giancarlo è stata fondamentale per la buona riuscita. In lui ho trovato supporto, onesto confronto, continui stimoli a riflettere, professionalità e serietà.

Attualmente lavoro presso un Gruppo Bancario in una posizione che mi soddisfa dal punto di vista professionale e personale, che mi apre verso nuove opportunità e mi consente un bilanciamento con la mia vita privata.



Superbonus 110%

Andrea Borroni Ripamonti

Assocaaf Spa - Responsabile Area sviluppo, marketing e comunicazione

Il Decreto Legge n. 34 del 19 maggio 2020 (convertito in Legge n. 77 il 17 luglio 2020), il cosiddetto *Decreto Rilancio*, ha introdotto una nuova misura alla già articolata normativa sulle agevolazioni per gli immobili.

Agli articoli 119 e 121, il Decreto prevede la possibilità di portare in detrazione al 110% alcune tipologie di spesa sostenute dal 1° luglio 2020 al 31 dicembre 2021 (ma è intenzione del legislatore prorogare la scadenza almeno fino a fine 2022) relative alla riqualificazione energetica (con abbassamento di almeno due classi) o di riduzione del rischio sismico degli edifici.

Possono beneficiare dell'agevolazione **solo alcune categorie di contribuenti**:

- i condomini (per lavori sulle parti comuni o su singole unità immobiliari);
- le persone fisiche al di fuori dell'esercizio dell'attività impresa, arti e professioni (i titolari di redditi d'impresa beneficiano dello sgravio solo per l'eventuale partecipazione alle spese di interventi trainanti effettuate dal condominio sulle parti comuni);
- gli Istituti autonomi di casa popolari;
- le cooperative di abitazione a proprietà indivisa;
- le ONLUS e le organizzazioni di volontariato;
- le associazioni e società sportive dilettantistiche, solamente per lavori su immobili o parti di immobili adibiti a spogliatoi.

La detrazione è attribuita solo ai contribuenti che possiedono o detengono l'immobile oggetto di intervento al momento dell'avvio dei lavori o al momento del pagamento delle spese (proprietario, nudo proprietario o detentore di altro diritto reale di godimento, familiare convivente del proprietario dell'immobile, detentore dell'immobile in base a un contratto di locazione o comodato d'uso regolarmente registrati).

L'agevolazione **può riguardare**:

- le parti comuni degli edifici condominiali;
- le singole unità immobiliari abitative facenti parte di un condominio;
- gli edifici unifamiliari o singole unità immobiliari situate all'inter-

no di edifici plurifamiliari che siano funzionalmente indipendenti e dispongano di uno o più accessi autonomi dall'esterno.

Sono esclusi gli immobili di categoria catastale: A1, A8, A10.

I lavori che danno diritto alla detrazione sono divisi in **due gruppi: lavori trainanti e lavori trainati**.

La peculiarità di questi ultimi è che possono godere del recupero del 110%, solo se sono eseguiti congiuntamente con almeno uno della prima tipologia.

I lavori trainanti sono essenzialmente di tre tipi:

- 1) Interventi di isolamento termico delle superfici opache verticali e orizzontali e inclinate che interessano l'involucro dell'edificio, ad esempio il cappotto termico.
- 2) Interventi sulle parti comuni degli edifici per la sostituzione di impianti di climatizzazione invernale esistenti con impianti centralizzati per il riscaldamento (caldaia), centralizzati, sulle parti comuni degli edifici plurifamiliari (condomini) oppure individuali, sugli edifici unifamiliari e plurifamiliari con accessi autonomi e indipendenti.
- 3) Interventi di adozione di misure antisismiche.

I lavori trainati variano in funzione della tipologia dell'intervento trainante.

Quelli inerenti la riduzione del rischio sismico, ammettono come trainata solo l'installazione di impianti fotovoltaici e l'installazione di sistemi di accumulo integrati negli impianti solari.

I lavori per interventi di risparmio energetico, offrono più possibilità di collegarne altri.

Usufruiscono infatti della possibilità di recupero del 110%:

- gli interventi per i quali è ricono-

sciuto attualmente l'Ecobonus (ad esempio la sostituzione di serramenti e infissi; l'installazione di schermature solari e l'installazione di pannelli solari per la produzione di acqua calda);

- l'installazione di impianti fotovoltaici e di sistemi di accumulo integrati negli impianti solari;
- l'installazione di colonnine di ricarica per i veicoli elettrici.

L'agevolazione fiscale, può essere fruita in tre modalità:

- 1) In **detrazione nel 730** (o nel modello Redditi).

Questa è senz'altro la modalità più 'conveniente' (ad esempio se si sostiene una spesa di 10.000 euro, se ne possono avere indietro 11.000!) ma è legata a due condizioni:

- a) la prima è la capienza d'imposta; ossia si recupera un importo massimo di Irpef pagata nell'anno solare di riferimento della spesa;
- b) la seconda è la tempistica del recupero: cinque quote annue di pari importo; ossia il recupero completo si ottiene dopo cinque anni.

- 2) Attraverso lo **sconto in fattura** operato dall'impresa che ha eseguito i lavori. In questo modo non si pagherà nulla al fornitore per l'esecuzione dei lavori, perché verrà applicato uno sconto in fattura pari al 100% del corrispettivo dovuto per i lavori. La ditta potrà recuperare il 110%, compensandolo con le sue imposte dovute. È probabile che questa opzione, considerando che si basa sulla liquidità dell'impresa che fa i lavori (che dovrà anticipare i costi) non sarà la più praticata.

- 3) Infine attraverso la **cessione del credito** che permette di trasferire il beneficio fiscale a un soggetto terzo quale, ad esempio, gli istituti di credito e gli intermediari finanziari, i quali si faran-

no carico di 'incassare' l'importo dall'amministrazione finanziaria. Anche in questo caso il committente dei lavori non dovrà pagare direttamente il fornitore.

Per poter ottenere l'agevolazione sono stati introdotti dei nuovi adempimenti, rispetto ai 'classici' interventi di Bonus Casa, Sismabonus ed Ecobonus.

Fondamentale è l'asseverazione dei lavori da parte di un tecnico abilitato in cui si certifichi il raggiungimento dell'efficienza energetica/sismica preventivata a inizio lavori, il rispetto del massimale di costo ammesso per ciascun intervento, l'utilizzo dei materiali corretti ed ecologici. Questa comunicazione deve essere inviata all'ENEA.

Solo per chi intende cedere il credito o avere lo sconto in fattura è necessario ottenere il "Visto di conformità" sulla documentazione per attestare la correttezza e la sussistenza dei presupposti che danno diritto al Superbonus; visto che può essere rilasciato dal Responsabile del Caf.

Queste sono le principali indicazioni per orientarsi in merito al Superbonus.

A conclusione, resta la constatazione che, essendo un provvedimento di vasta portata e con molteplici articolazioni, è oggetto di continui aggiornamenti e chiarimenti normativi.

Restano ancora alcune lacune sulle procedure pratiche ma che giocoforza concretizzano e rendono applicabile la normativa.

La maggior parte delle banche, ad esempio, è ancora in fase di definizione delle procedure per accollarsi il credito ceduto dal contribuente, elemento cardine per l'appel dell'agevolazione.

Sul lato teorico e normativo, al contrario, i punti restano più definiti. ■



Guardare avanti, ma... Che succede in Comitato?

Mario Giambone

Presidente Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager

Mala tempora currunt... !!

Come alle volte è necessario, il ricorso a invocazioni "provocatorie" può giovare a invogliare a volgere uno sguardo su quanto viene discusso, esaminato e... commentato, nelle nostre molteplici occasioni di incontri, all'interno del nostro "Sodalizio"... anche se gli argomenti che ci riguardano sono oggetto di frequenti attenzioni e non mancano di creare ulteriori stati di apprensione.

Nell'ultima riunione del nostro Comitato, svoltasi il 28 ottobre, non poteva mancare il riferimento alla recente pronuncia della Suprema Corte che, in conseguenza dei ricorsi promossi contro le disposizioni della Legge di Bilancio 2019, ha ritenuto legittimo il "raffreddamento della perequazione" e il "contributo di solidarietà", anche se per quest'ultimo è stato considerato eccessivo il quinquennio stimato!

Ce lo aspettavamo... o... è una buona decisione, se consideriamo

che... non c'è limite al peggio o che il peggio deve ancora venire?

Non abbiamo infatti dimenticato quanto fu espresso nel 2015 con la sentenza n. 70 a cui seguì il Decreto Legge n. 65, dell'allora Governo! Sarà necessaria la pubblicazione della Sentenza per gli opportuni approfondimenti e considerazioni, che non mancheranno di essere affrontati. Per questo i competenti colleghi Mino Schianchi e Antonio Dentato (in quanto a noi più vicini) non mancheranno di approfondirne il dettato ed esprimere un competente parere.

Ma il nostro "sesto senso" o, se vogliamo, il radicato timore di essere di fatto obiettivo predestinato, ci porta anche ad avanzare un timoroso pensiero nell'attendere la preannunciata Riforma dell'Irpef

Ma il nostro "sesto senso" o, se vogliamo, il radicato timore di essere di fatto obiettivo predestinato, ci porta anche ad avanzare un timoroso pensiero nell'attendere la preannunciata *Riforma dell'Irpef*, l'imposta sul reddito delle persone fisiche, per la quale non sono mancate anticipazioni o intendimenti, da parte degli immancabili bene informati.

Nel dire comune si dice *"il gatto scottato teme l'acqua fredda"* e quindi non sarà eccessiva una nostra opportuna diffidenza su quanto potrebbe essere attuato. Non aumento dell'imposizione fiscale ma un "raffreddamento" delle possibili detrazioni, in uno scenario di esigenze sociali che si ampliano diventando più consistenti, sarebbe negativo per quanti hanno un reddito bloccato e nessuna possibilità che sia perequato, come per noi assodato, sarebbe come dare con una mano e togliere con l'altra!

Il fatto che la situazione che si vive e percepisce può indurre a un preoccupante pessimismo deve spingerci a poter confidare su valori che ci appartengono e che non vanno perduti. Tra questi non mancano di esservi proprio i fondamenti della nostra realtà associativa, nata in maniera spontanea dai nostri "padri fondatori" al termine del devastante conflitto portatore di lutti e angosce, come anche oggi si è costretti a patirne.

Proprio per far ricorso alla compattezza di allora, per agire nel nostro ambito associativo, abbiamo il dovere di mantenerci uniti, come si è spesso condiviso e come avremmo ancora una volta invocato, a gran voce, in occasione dell'annuale Assemblea, se si fosse svolta dal "vivo"

Proprio per far ricorso alla compattezza di allora, per agire nel nostro ambito associativo, abbiamo il dovere di mantenerci uniti, come si è spesso condiviso e come avremmo ancora una volta invocato, a gran voce, in occasione dell'annuale Assemblea, se si fosse svolta dal "vivo". Lo ribadiamo in questa "modalità", convinti che il vincolo associativo venga mantenuto compatto e la condivisione di obiettivi categoriali possa contare su di una vicendevole collaborazione.

La nostra è una Associazione di Dirigenti, il fatto che poi sia composta, e distinta, in soggetti in servizio e non, deve ritenersi una naturale conseguenza dell'evolversi delle realtà anagrafiche e non solo. La considerazione che deve essere mantenuta è che siamo una Categoria unica, che persegue scopi comuni i cui obiettivi vanno condivisi e perseguiti in maniera unitaria, anche se disarticolati nelle differenti e opportune strategie.

I soggetti facenti parte del comparto "senior", come meglio pos-

sono essere definiti quelli non più in servizio, devono ritenersi parte integrante delle molteplici attività volontaristiche, utili e necessarie, a mantenere costante il livello di attenzione che, oltre agli aspetti *giuslavoristici* attinenti all'area lavoro, riguardano aree *associative* altrettanto importanti, come quelle inerenti a salute, previdenza, assistenza e... non solo.

Un'ulteriore considerazione ritenuta utile e condivisa è che il Comitato possa, periodicamente, mantenere una funzione di collante, tra le molteplici attività programmate e svolte con regolarità dalle Commissioni e specifici gruppi di lavoro che affrontano singoli argomenti e aspetti strettamente attinenti a "realtà sociali", come la scuola, il volontariato, la cultura, i servizi e quanto possa rientrare nelle possibili necessità da affrontare, affiancandosi in maniera consistente e rappresentativa con le altre diversificate azioni cui ALDAI è chiamata ad esercitare. ■

31 DICEMBRE 2020 - ATTENZIONE AL TERMINE!



Previdenza Complementare



Scade il termine, previsto dal D. Lgs. 252/2005, per la dichiarazione dei contributi versati alla previdenza complementare (Previdai, Previdapi, ecc.) e non dedotti fiscalmente. L'importo da comunicare al Fondo di previdenza è quello eccedente **euro 5.164,57 annui**, rilevabile dalla Certificazione Unica 2020 nel campo 413 e va riportato sul Modello 059 "contributi non dedotti" disponibile nell'Area Riservata Dirigente. Qualora a titolo personale sia stato effettuato il versamento di contributi aggiuntivi, detto importo andrà comunicato sommandolo all'importo rilevato nel campo 413 della Certificazione Unica. Per il PREVIDAI il modello è scaricabile dal sito: www.previdai.it → Area riservata → sezione Versamento → Contributi non dedotti.

Il Patrimonio Unesco 40 anni di

Ricchissima è l'offerta culturale della Lombardia, dai **Siti UNESCO** alle splendide **città d'arte**, dai **piccoli borghi**, espressione di una Lombardia più "segreta", fino alla poliedrica Milano che ospita degli autentici capolavori. Con **10 siti** sui 55 presenti in Italia, i patrimoni immateriali del "**Saper fare liutario**" di Cremona, dell'arte dei muretti a secco e della Transumanza, tre MAB (Man And the Biosphere) e due città creative (Milano e Bergamo), la Lombardia è la regione italiana con la più alta concentrazione di patrimoni culturali riconosciuti dall'UNESCO come eredità mondiali dell'Umanità.

In Italia il primo sito ad essere stato inserito nella **World Heritage List (WHL)**, nel 1979, è stata l'**Arte rupestre della Valle Camonica**.

Tra i segni più noti la Rosa Camuna, la cui rielaborazione grafica è oggi simbolo della Regione Lombardia.

Questo primato è un'ulteriore testimonianza della ricchezza culturale del territorio, che spazia dall'archeologia preistorica all'archeologia industriale del **Villaggio operaio di Crespi d'Adda**, dalla raffinatezza pittorica del **Cenacolo Vinciano** al vigore espressivo dei **Sacri Monti di Piemonte e Lombardia**, dalle bellezze naturali attraversate dalla **Ferrovia Retica del Bernina** a quelle architettoniche di **Mantova e Sabbioneta** e delle **Opere di difesa veneziane** di Bergamo, dalla preistoria, attraverso i siti di epoca longobarda con la ricchezza del patrimonio del **Monte San Giorgio** e dei **Siti palafitticoli dell'Arco Alpino**.

*Siete pronti a compiere un "viaggio" che vi riempirà d'incanto?
La sorpresa è dietro l'angolo!*



Villaggio operaio di Crespi d'Adda (BG)

Villaggio operaio di fine '800, il più completo e meglio conservato del Sud Europa, rappresenta uno straordinario esempio di archeologia industriale. Città ideale del lavoro, fu costruita dalla famiglia Crespi, imprenditori tessili lombardi, ed è tuttora abitato. **Crespi d'Adda** è un'oasi di pace da scoprire lentamente, in linea con i ritmi di una volta. Sorge tra due fiumi e in un'area protetta del Parco Adda Nord, ideale per passeggiate nel verde a piedi o in bici.

Arte rupestre della Valle Camonica (BS)

Con più di 140mila simboli e segni incisi nelle rocce, "**La Valle dei Segni**" è un luogo di fascino e suggestione davvero unico, in cui l'uomo e l'ambiente hanno interagito fin dalla Preistoria. Le incisioni costellano l'intera valle e sono visitabili negli 8 parchi archeologici dedicati. Sulle rocce levigate dai ghiacciai l'uomo preistorico ha inciso l'essenza della propria cultura, di usi e costumi, ma soprattutto della quotidianità. Troverete incisioni di cacciatori, guerrieri e contadini, carri ed aratri.



della Lombardia, riconoscimenti



Sacri Monti del Piemonte e della Lombardia (VA-CO)

Il **Sacro Monte di Varese** e il **Sacro Monte di Ossuccio**, sulla sponda occidentale del Lago di Como, sono due gioielli di arte sacra a contatto con la natura. Gruppi di cappelle erette tra il XVI e il XVII secolo che guidano il fedele lungo un cammino simbolico, immerse in un paesaggio che concilia la meditazione. Lì si può raggiungere a piedi attraverso le bellissime cappelle votive situate sul percorso. Un'esperienza da fare per vivere appieno spiritualità e armonia.

Santa Maria delle Grazie e Cenacolo Vinciano (MI)

Una delle opere più importanti e celebri di **Leonardo da Vinci**, ammirata ogni giorno da centinaia di visitatori fu inserita tra i Siti Unesco nel 1980, insieme alla **Chiesa di Santa Maria delle Grazie** e l'adiacente convento. Da visitare almeno una volta nella vita!





Ferrovia Retica nel paesaggio dell'Albula e del Bernina (SO)

Immersa nel paesaggio delle montagne tra la Lombardia e la Svizzera, la Ferrovia Retica è uno dei siti lombardi più suggestivi dal punto di vista paesaggistico. Una rete ferroviaria di 122 chilometri che collega **Tirano** e **Saint Moritz**, percorsa da un poetico trenino rosso, il **Bernina Express**, che si inerpica sulle faticose salite del Passo del Bernina. Il trenino arriva fino a 2.256 metri di quota nel suo punto più alto, la stazione Ospizio Bernina. Ogni tappa è un'occasione unica per meravigliarsi.



Monte San Giorgio (VA)

Il versante italiano di Monte San Giorgio è tra i più importanti giacimenti fossili marini del mondo. Qui sono stati rinvenuti migliaia di pesci fossili e rettili marini risalenti al Triassico Medio, molti dei quali conservati nel **Museo dei Fossili di Besano**, allestito all'interno di una casa caratteristica di fine '800. Tra i fossili esposti spicca un ittiosauro di 6 metri perfettamente conservato. Un museo davvero affascinante per grandi e piccini.





Mantova e Sabbioneta (MN)

Riconosciute quali testimonianza degli ideali rinascimentali, Mantova e Sabbioneta sono un capolavoro a cielo aperto. Entrambe tappe imperdibili per tutti coloro che vogliono ammirare le bellezze architettoniche lombarde. Mantova, la **città-corte** per eccellenza, incanta con i suoi portici, le piazzette e i cortili. Sabbioneta è invece un piccolo gioiello urbano: progettata come "**città ideale**", è il sogno umanistico che unisce arte e cultura. Da non perdere Palazzo Ducale, il Teatro dell'Antica e il "Corridor Grande".



Le mura venete di Bergamo Alta (BG)

Le imponenti opere murarie e bastioni che cingono la Città Alta dal lontano XVI secolo, quando Bergamo era territorio della Repubblica di Venezia. Le mura si estendono per più di 6 km, con un'altezza che in alcuni punti raggiunge i 50 metri. Durante il fine settimana il perimetro interno diventa una grande isola pedonale. L'emozione di accedere da una delle 4 porte monumentali è unica.

Longobardi in Italia: i luoghi del potere

Palazzi, chiese e monumenti che raccontano l'influenza di questa popolazione germanica in Italia. Il **Complesso Monastico di San Salvatore e Santa Giulia** con l'area archeologica di **Brescia** e il **Castrum di Castelseprio - Torba (VA)**, sono luoghi di grande suggestione e rientrano tra le più importanti testimonianze monumentali longobarde esistenti in Italia.



Siti palafitticoli preistorici dell'arco alpino

Sito transnazionale che si estende sul territorio di sei Paesi: Svizzera, Austria, Francia, Germania, Slovenia e Italia. La Lombardia ha due primati importanti: vanta la più antica palafitta sinora riconosciuta, situata sul **lago di Varese**, e risalente al 5.000 a.C. e la maggiore concentrazione di palafitte, più di 30 abitati, nella zona del **lago di Garda**.





Un bazooka contro l'evasione fiscale

Giorgio de Varda

Coordinatore del CADD (Centro Analisi Dati Dirigenti) - giorgio.devarda@gmail.com

Occorre integrare i controlli sul reddito con un controllo automatico sull'incremento della proprietà

La pandemia da Covid-19, il feroce nemico che in questo terribile momento sta imperversando nel nostro Paese, attenta prima di tutto alla nostra salute e poi anche al nostro benessere economico, ma al contempo offre anche la grande e innovativa possibilità di poter rendere più giusti ed equi alcuni principi su cui si basa la convivenza civile. Uno dei fondamenti di questa convivenza è certamente il patto fiscale tra i cittadini e lo Stato. Chi volontariamente e fraudolentemente non lo rispetta non è degno di rispetto, né della protezione dello Stato. Nell'attuale fase della pandemia stiamo facendo cadere a pioggia una grande quantità di *helicopter money* sulla nostra esausta economia. Parte di questo denaro può provenire dai contributi di solidità

che l'Europa ci sta offrendo, ma è chiaro che per evitare i devastanti effetti di un ingigantimento del debito pubblico sui nostri figli e nipoti si dovranno quanto prima procurare nuove entrate allo Stato. Si presenterà quindi l'occasione per basare queste nuove entrate su solidi principi economici e di giustizia sociale. Il primo di questi è sicuramente **riprendere i soldi dall'enorme evasione fiscale**, la cui dimensione è stimata in 120 miliardi di euro all'anno che vengono sottratti fraudolentemente al Paese.

Sì, ma come?

Prima considerazione: il clima politico è favorevole, in quanto la lotta all'evasione fiscale è uno dei pochi temi su cui vi è piena concordanza nelle attuali forze di Governo.

Seconda considerazione: questo

tema atavico può essere oggi affrontato con concetti relativamente nuovi in quanto sono a disposizione **tecnologie più evolute**, in linea coi tempi, partendo dalla digitalizzazione, che sta diventando pervasiva in molteplici campi. Quasi ogni transizione finanziaria è oggi digitale e quindi in grado di alimentare enormi database fiscali. Di questo si sono sicuramente accorti i 4 milioni di contribuenti che hanno usato la *dichiarazione IRPEF precompilata* e quelli che hanno richiesto un *ISEE precompilato* sul sito dell'INPS. Anch'io ho potuto verificare che tutti i beni immobiliari e mobiliari posseduti al 31 dicembre sono tracciati, dividendo secondo le modalità dell'ISEE fra depositi in conto corrente e depositi in titoli (sebbene nel mio caso con alcuni errori); è prevista anche la valorizzazione del

possesto di quote di società non quotate.

Si può quindi concludere che già ora **lo Stato possiede un database contenente i fondamentali dati patrimoniali certificati di ogni cittadino** così come definiti nel catasto immobiliare o nel pubblico registro automobilistico, oppure forniti da ogni intermediario bancario o finanziario che sia obbligato alla denuncia annuale dei dati patrimoniali dei clienti.

Si consideri anche che ogni Stato dell'Unione Europea è tenuto a comunicare lo stato patrimoniale dei cittadini europei non residenti allo Stato di residenza.

Naturalmente lo Stato non conosce il patrimonio che è custodito nelle cassette di sicurezza o in casa, trattandosi ad esempio di opere d'arte o di gioielli, così come ovviamente non conosce i patrimoni posseduti in maniera illegale.

E anche le spese, con la progressiva abolizione del contante e con gli incentivi all'uso della moneta elettronica, sono già ora in gran parte tracciabili.

Si noti che questa progressiva digitalizzazione delle entrate, delle uscite e del patrimonio di ogni cittadino con conseguente tracciabilità fiscale rappresenta un edificio costruito durante parecchi anni, che risulterà molto solido una volta messi a punto alcuni ulteriori semplici strumenti, come rendere in qualche modo parlanti le transazioni in denaro in forma elettronica, obbligatoriamente almeno per le cifre più consistenti, per esempio applicando un codice che chiarisca di che tipo di transazione si tratti, qualora ciò non risulti già evidente (come nel caso di società o enti commerciali).

A questo punto tutto sarebbe pronto per tirare la rete in cui dovrebbero incappare almeno i **grandi evasori che non sarebbero in grado di soddisfare l'elementare bilancio che dovrebbe legare, ad**

120

MILIARDI DI EURO

la cifra sottratta annualmente al Paese in modo fraudolento tramite l'evasione fiscale



esempio in uno o più anni, **in ogni entità economica il patrimonio, la somma delle entrate e quella delle uscite.** Naturalmente la congruenza fiscale dovrebbe essere controllata automaticamente, eventualmente prendendo in considerazione anche il nucleo familiare come si fa per l'ISEE. In altre parole, i normali controlli che il fisco fa sui flussi di entrata di ogni contribuente andrebbero integrati con un **controllo automatico sul patrimonio**, non certo per tassarlo, ma per verificare la congruenza fiscale del soggetto. Qualora la congruenza non sia verificata in maniera automatica, né possa essere spiegata in alcun modo attraverso un accertamento fiscale, l'incremento di proprietà potrebbe avere conseguenze non piacevoli, un po' in linea con quanto avviene con i patrimoni mafiosi che possono essere confiscati.

Si tenga anche presente che tra le leggi fondamentali dell'Unione Europea rientra la **piena tutela della proprietà, purché legalmente acquisita.**

L'evasore fiscale o il riciclatore non potrà certo essere in grado di certi-

ficare l'origine legale del sopradetto incremento di proprietà, e quindi correrà il grandissimo rischio che sia messa in discussione la sua stessa proprietà.

In definitiva proponiamo tre cose

La **prima** è rendere subito trasparenti al cittadino tutti i suoi dati patrimoniali posseduti dal fisco, integrando i dati immobiliari accessibili dal cassetto fiscale di ognuno.

La **seconda** è di fornire pubblicamente tali dati aggregati per poter costruire, in analogia a quanto fa *Itinerari Previdenziali* sulla segmentazione dei contribuenti Irpef, un'analoga segmentazione dei patrimoni, magari legandoli ai rispettivi redditi.

La **terza** è attuare finalmente il controllo legale sulla proprietà come sopra descritto, che a questo punto diventerebbe un vero e proprio bazooka che spara sul carro armato dell'evasione fiscale.

Ci piace infine ricordare che, sempre su questa rivista, questo scenario era già stato prefigurato nel 2017 nell'articolo *Fisco 4.0* (vedi *Dirigenti Industria ottobre 2017*). ■

L'imponderabile "leggerezza" della pensione

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer-Federmanager

L'insostenibile "leggerezza" delle pensioni previdenziali a fronte delle sempre più onerose esigenze della finanza pubblica e del welfare sociale, e la diffusa sottostante cultura che deprime il merito, sono argomenti che domandano adeguate riflessioni

In un momento difficile della vita sociale del nostro Paese (e non solo: dobbiamo dire del mondo), le annotazioni che seguono hanno valore marginale. È l'assedio del contagio da Covid-19, nella sua potenza ed estensione, che deve maggiormente occuparci e preoccuparci. A respingere questo oscuro nemico dobbiamo concentrare i nostri maggiori sforzi e attenzione.

Perciò a commento della Sentenza della Corte Costituzionale n. 234/2020 del 22 ottobre 2020 che ha deciso sui ricorsi contro le disposizioni riduttive imposte dall'art. 1 commi 260-268 della legge n. 145/2018 ci limitiamo all'essenziale. Per la sintesi diremo che: la Sentenza ha respinto i ricorsi dei pensionati e ha dichiarato legittimo il "raffreddamento della perequazione" in quanto "ragionevole e proporzionato"; ha dichiarato legittimo anche il "contributo di solidarietà", giustificato da "un'emergenza sanitaria di vaste dimensioni che, incidendo pesantemente sul quadro macroeconomico, abbatte i flussi contributivi e accentua gli squilibri sistemici". Il contributo, comunque, durerà solo 3 anni (2019-2021), non 5 (2019-2023) come detto nella leg-

ge n. 145/2018. Questo in rispetto della tendenza dell'ordinamento a non proiettare "valutazioni e determinazioni" al di là dell'orizzonte triennale dell'ordinaria programmazione del bilancio dello Stato. Non è molto rispetto alle nostre attese, ma è qualcosa; l'unico risultato positivo che possiamo registrare.

Confidiamo negli specialisti del diritto: che ci aiutino a leggere e capire passaggi importanti della Sentenza n. 234/2020 dove si legittimano i provvedimenti che sottraggono soldi dalle tasche dei pensionati (*Legge n. 145 del 30 dicembre 2018, commi 260 e 261*) per destinarli a un «Fondo risparmio sui trattamenti pensionistici di importo elevato» (*comma 265*) presso gli Enti previdenziali; ma gli obiettivi sono stati definiti dopo.

È importante capire, inoltre, se anche questa Sentenza, come le precedenti, debba trovare spiegazione nella costituzionalizzazione del principio dell'equilibrio di bilancio;

al riguardo, nella dottrina giuridica, si discute del ruolo che stanno giocando le politiche di austerità attuate (almeno questa è la sensazione) come variabili indipendenti rispetto alla tutela dei diritti costituzionali; e se, pertanto, anche questa Sentenza debba trovare collocazione in quella che viene definita "la giurisprudenza della crisi". Argomenti da tenere nella giusta evidenza, quando le nostre Rappresentanze decideranno di far valere le ragioni dei pensionati al tavolo della politica. A questo fine, vale a dire per contribuire al dibattito che al riguardo, sicuramente, esse vorranno promuovere, ci sforzeremo qui di seguito di formulare qualche considerazione preliminare.

Una politica di erosione

La prima. Tra le riflessioni non può mancare il richiamo al percorso che hanno avuto le politiche previdenziali espansive che accom-

È importante capire, inoltre, se anche questa Sentenza, come le precedenti, debba trovare spiegazione nella costituzionalizzazione del principio dell'equilibrio di bilancio...

Un riconoscimento importante, va dato atto, che ribadisce la giurisprudenza costante della Corte, quando ha “ammonito” i Governi a non eccedere con provvedimenti riduttivi delle pensioni perché “...le pensioni, sia pure di maggiore consistenza, potrebbero non essere sufficientemente difese in relazione ai mutamenti del potere d’acquisto della moneta”

pagnarono la crescita economica nel dopoguerra. Politiche fatte per rilanciare l’economia del Paese. Seguite, negli anni successivi, da Riforme riduttive che hanno eroso, e continuano a frantumare, il sistema previdenziale, con particolare riguardo alle pensioni, fragili presidi alle esigenze della vecchiaia. Fragili, perché resi incerti dagli eventi che, nel tempo, modificano le visioni dei Governi. Ci riferiamo a quelle Riforme che innescarono un “processo sequenziale” di interventi ispirati a politiche di contenimento dei costi. Processo nel quale registriamo aggiustamenti, ma soprattutto cambiamenti rilevanti delle regole e delle logiche di funzionamento del sistema pensionistico.

La seconda. In questo processo vanno lette anche le Pronunce della Corte Costituzionale. L’ultima, la n. 234/2020, di cui parliamo, afferma che il ripetersi delle misure *[di solidarietà]* fa “emergere l’esistenza di una debolezza sistemica, difficilmente governabile per il tramite di interventi necessariamente temporanei, per di più operati soltanto sui redditi pensionistici, «ormai consolidati nel loro ammontare, collegati a prestazioni lavorative già rese da cittadini che hanno esaurito la loro vita lavorativa, rispetto ai quali non risulta più possibile neppure ridisegnare sul piano sinallagmatico il rapporto di lavoro»”.

Un riconoscimento importante, va dato atto, che ribadisce la giurisprudenza costante della Corte, quando ha “ammonito” i Governi a non eccedere con provvedimen-

ti riduttivi delle pensioni perché “...le pensioni, sia pure di maggiore consistenza, potrebbero non essere sufficientemente difese in relazione ai mutamenti del potere d’acquisto della moneta” (*si veda Sentenza 316/2010 e richiami alle sentenze n.ri: 372/1998, 62/1999, 256/2001, 531/2002, 30/2004, altre*). Moniti, richiami, avvertimenti. E, come tali, tuttavia, puntualmente disattesi dai Governi che, anzi, quando si sono trovati e si trovano a fronteggiare esigenze immediate, non si fanno scrupoli a prelevare soldi dalle tasche dei pensionati. Dalla Corte, moniti severi al legislatore a non tirare troppo la corda con provvedimenti riduttivi dei redditi pensionistici. Dal legislatore di turno nessuna remora: insistente nel ridurre le pensioni, sempre le stesse. Aggrappati a questi criteri, ma soprattutto indifferenti ai richiami di costruire un sistema che eviti continui ricorsi alle casse previdenziali per ogni esigenza eccezionale e moderare, quindi, la frequenza di misure riduttive, i Governi succedutesi nei decenni hanno proseguito nelle politiche di erosione delle pensioni. Più recentemente, hanno interpretato le Pronunce costituzionali da una parte come correttive di alcuni squilibri sociali nel quadro della cosiddetta «giurisprudenza della crisi», e dall’altro come l’evoluzione del bilanciamento dei principi e dei valori costituzionali (*si veda: Relazione introduttiva Proposta di legge n. 1071, presentata dalle forze parlamentari che sostenevano il Governo pro tempore nel periodo 1 giugno 2018 - 5 settembre 2019*).

Strumenti per tagliare le pensioni

Per ridurre le pensioni i Governi si sono esercitati nell’applicazione di due strumenti:

- 1) il cosiddetto “contributo di solidarietà”;
- 2) la sospensione o modifica in peggio del sistema di perequazione (adeguamento della pensione al costo della vita). Esercizi talmente ben riusciti da essere utilizzati, a volte, anche contemporaneamente, come ad esempio nel caso della situazione in atto, determinata dalla legge n. 145/2018 di cui parliamo. Provvedimenti giustificati ogni volta – nelle motivazioni politiche – come “misure di equità sociale”, sopportabili, tenuto conto della modesta percentuale di riduzione nel confronto con l’ammontare dei singoli trattamenti pensionistici. Ma, come ha detto qualcuno: è la somma che fa la differenza.

La somma

La somma sta nella quantità di provvedimenti che hanno colpito i redditi dei pensionati. Strumenti ripetuti anche a breve distanza di tempo l’uno dall’altro; strumenti che hanno colpito più volte le stesse persone: specialmente i più anziani, 80-90 anni.

Il contributo di solidarietà è stato applicato 9 (nove) volte, in poco meno di 50 anni. Da notare, in particolare che, a partire dal 2000, è stato applicato per ben 7 (sette) volte (ma uno, per 6 anni - 2012/2017 - a esclusivo carico degli iscritti agli ex fondi volo, ferroviari, telefonici, elettrici, ferrotranvieri, Inpdai, tutti confluiti nell’INPS). Considerato il ripetersi, a ritmo continuo, di questi provvedimenti si può dire che il cosiddetto “contributo di solidarietà” rappresenti ormai un ulteriore incremento di tasse a carico di una minoranza sociale (intorno alle 30/40mila persone); anziani, molti ultra 80enni, che si vedono

caricati di un'imposta aggiuntiva sui loro redditi; al riguardo è stato autorevolmente osservato che, sia pure formalmente fuori dal perimetro dell'Irpef, questi provvedimenti operano come l'Irpef e con questa s'intrecciano (cfr. *Corte dei Conti: Rapporto 2014 sul coordinamento della finanza pubblica*).

Il sistema di perequazione è stato oggetto di interventi modificativi per ben 8 (otto) volte in poco meno di 50 anni. Ma, a partire dal 2000, queste misure sono divenute incalzanti: sono state applicate per ben 5 (cinque) volte. Se si tiene conto, ad esempio, che i due recenti blocchi si sono succeduti rapidamente, possiamo dire che, tra sospensione e modifiche peggiorative, la contrazione delle pensioni ormai dura da 10 (dieci) anni (2012/2021) (si veda *Ordinanza Corte dei Conti per il Friuli Venezia Giulia del 17 ottobre 2019, n. 6*).

Aggiungiamo un'altra considerazione con riferimento agli effetti dei due provvedimenti:

a) il contributo di solidarietà: finito il periodo di applicazione (di solito 3 anni) l'ammontare lordo della pensione non è intaccato;

b) il blocco o le modifiche in peggio della perequazione determinano effetti riduttivi permanenti e incidono sull'ammontare lordo della pensione. E scatta il cosiddetto "effetto trascinarsi" nel senso che la perdita annuale si aggiunge alle perdite precedenti; si ripercuote sulla pensione, anno su anno, vita natural durante del pensionato. Gli effetti trascinarsi si ripercuoteranno anche sull'eventuale pensione di reversibilità, nel senso che questa partirà da una base più ridotta.

In soldoni: 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 (si veda in questa Rivista, 1 novembre 2020, M. Schianchi, "Parliamo di Pensioni"). Ormai solo le pensioni "complessivamente pari o inferiori a quattro volte il minimo INPS" (poco più di 2.000 euro/mese) beneficiano della rivalutazione automatica al 100% (si veda Art. 1, comma 477, della legge n. 160/2019), i restanti trattamenti beneficiano di incrementi inversamente proporzionali al loro ammontare. Quelli superiori a sei volte, in alcuni casi, non sono stati rivalutati o hanno ricevuto incrementi simbolici.

La differenza

La differenza sta nel criterio di valutazione dei provvedimenti adottati. Il criterio del "bilanciamento" fa ritenere costituzionalmente legittimi questi provvedimenti. Infatti ogni intervento è giudicato singolarmente, non in rapporto ai provvedimenti precedenti che già hanno inciso sulle pensioni; ogni misura di blocco o limitazione della rivalutazione automatica dei trattamenti pensionistici è giudicata "nella sua singolarità e in relazione al quadro storico in cui si inserisce" (cfr. *Sent. Cost. n. 234/2020 punti n. 15.4.2 n. 18.12 e Sent. n. 250/2017*).

Anche questa volta, quindi, è l'ultimo provvedimento quello messo sui piatti della "bilancia": da un lato le rilevanti e onerose esigenze della finanza pubblica, dall'altro le riduzioni delle pensioni. Riduzioni valutate "leggere", modeste, a fronte di trattamenti di importo più alto che presentano "maggiori margini di resistenza" rispetto "agli effetti dell'inflazione" (*Sentenza n. 234/2020 e richiamo a Sentenza n. 250/2017*).

La questione è politica

A difendere i nostri diritti e interessi, rispetto alla numerosità e all'estensione temporale dei provvedimenti che alleggeriscono le pensioni, ovviamente, ci rivolgiamo ai giudici. Come ultimo rimedio di tutela e

con riferimento, ogni volta, a singoli provvedimenti. Ma è la stessa Sentenza n. 234/2020 che ci indirizza a valutare la questione di fondo. Nella Sentenza, oltre alle decisioni che, certo, ci offrono solo qualche modesta soddisfazione, dobbiamo leggere soprattutto quello che dice a proposito della debolezza del sistema previdenziale che è causa prima dell'intensificarsi di interventi riduttivi sui redditi dei pensionati. Interventi "a ridurre" giustificati come sistemi di "raffreddamento" della perequazione automatica. Un "raffreddamento", però, di cui non se ne sentiva nessuna impellente esigenza, visto che "nel periodo considerato l'inflazione è stata marginale e che le previsioni indicano addirittura una situazione di tipo deflazionistico" (si veda *Sentenza n. 234/2020 punto 15.4.2, ultimo cpv*). L'obiettivo è stato dunque solo quello di procurare, in maniera facile e immediata, risorse occorrenti per fronteggiare le tante e crescenti esigenze sociali.

La questione è, pertanto, interamente politica. Ed è nell'ambito della politica che occorre trovare la soluzione. Perché qui, nella politica, si è fatta spazio la cultura del demerito, per cui i più vecchi, in quanto fuori dal processo produttivo, possono essere accantonati; e, ai fini della pensione, non hanno più valore e significato: l'impegno spiegato, le responsabilità ricoperte, i cospicui contributi versati e i livelli di aliquote fiscali sopportate durante gli anni di lavoro e proseguite in quelli della pensione.

L'insostenibile "leggerezza" delle pensioni previdenziali a fronte delle sempre più onerose esigenze della finanza pubblica e del welfare sociale, e la diffusa sottostante cultura che deprime il merito, sono argomenti che domandano adeguate riflessioni, da mettere in evidenza quando si aprirà il dibattito sulla Sentenza Cost. n. 234/2020, da cui siamo partiti nello scrivere questo articolo. ■



Le polizze assicurative a tutela della persona e della famiglia

Pasquale Antonio Ceruzzi

Socio ALDAI-Federmanager - pacer263@gmail.com

La tutela assicurativa della persona sta al patrimonio familiare come le fondamenta stanno a un edificio

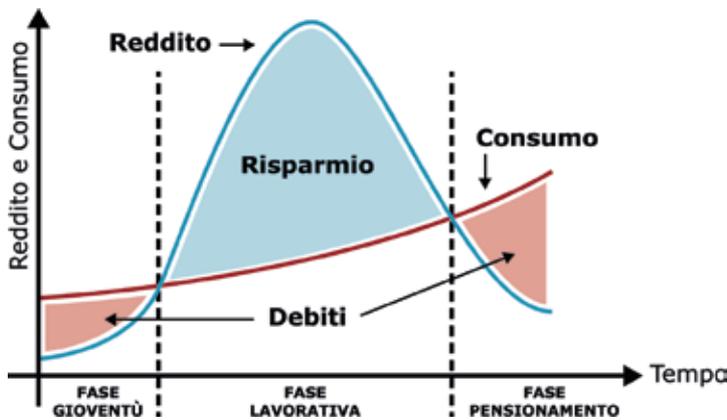
I bisogni della vita possono essere realizzati attraverso un Reddito che si ripartisce in Consumo e Risparmio. Alcuni eventi (dannosi) e di incerto accadimento possono però buttare tutto all'aria. Questo si chiama Rischio. Il Rischio si può evitare, depotenziare o trasferire mediante una polizza assicurativa. Nella mia attività ho spesso incontrato professionisti estremamente validi in grado di fondere in una persona qualità umane, competenze e intensità produttive uniche. Queste persone hanno sempre suscitato in me un sentimento di ammirazione che in qualche occasione si trasformava però in stupore quando chiedevo perché profondessero così tante energie nel lavoro. Le risposte, qualche volta confuse, erano riconducibili alla piramide di Maslow e nello specifico al soddisfacimento dei Bisogni Primari, Sociali e del Sé di un individuo (vedi grafico *Piramide dei Bisogni*).

Piramide dei Bisogni



La piramide dei bisogni Maslow (1954)

Ciclo della Vita di Modigliani



Queste persone, poi, non erano tutte consapevoli del loro tempo in divenire (Chronos), non valutavano gli eventi della vita (Kairos) e soprattutto mancava in loro una visione integrata dei due (Chronos e Kairos) secondo il concetto di "ciclo di vita" teorizzato dal premio Nobel per l'Economia Franco Modigliani (Life-Cycle Theory) (vedi grafico *Ciclo della Vita di Modigliani*).

Oltre ai Bisogni Primari che risultavano chiaramente distinguibili come alimentazione, riscaldamento, domus, lavoravano per ottenere Stima e Autorealizzazione. Percepivano stipendi apprezzabili che nella maggior parte dei casi spendevano solo in parte (Consumo) e ne destinavano un'altra al cosiddetto "Risparmio".

Alla domanda perché risparmiavano, la loro risposta, spesso timida, si esplicava nella frase "per futuri imprevisti negativi (rischi)

e per quando andrò in pensione". Risposte corrette ma generiche rispetto ai rischi principali della vita:

- Invalidità da infortunio o malattia
- Premorienza
- Grandi spese sanitarie
- Danni patrimoniali connessi a furto o incendio
- Responsabilità civile connessa ai fatti della vita
- Perdita del posto di lavoro
- Pensione Integrativa
- Perdita di autosufficienza

Ogni persona è esposta ai rischi di cui sopra e questi hanno un impatto economico sulla propria vita e su quella della propria famiglia.

Pertanto, è utile definire una strategia in termini di RISK MANAGEMENT:

- 1) Individuazione e quantificazione dei rischi che si corrono, a livello personale e familiare.
- 2) Valutazione dell'impatto economico dei rischi sul proprio patrimonio.
- 3) La selezione dei rischi che vanno prioritariamente trasferiti a una collettività, essendo inefficace assumerli su sé stessi (Polizza Assicurativa).
- 4) La selezione dei rischi dei quali si vuole ridurre l'impatto e l'implicazione economica.
- 5) Selezione delle modalità più efficaci ed efficienti per ottenere la stabilità economica attuale e futura.

(vedi grafico *Matrice del "Risk Management"*)

Matrice del "Risk Management"

alta (+)	Autogestire	Rimuovere
PROBABILITÀ	Trattenere	Assicurare
bassa (-)	basso (-)	alto (+)
	DANNO ATTESO	

Alla domanda perché risparmiavano, la loro risposta, spesso timida, si esplicava nella frase "per futuri imprevisti negativi (rischi) e per quando andrò in pensione"

Un altro fattore di sorpresa risultava poi la percezione dei patrimoni che dipendevano da loro e che sarebbe stato utile mettere in sicurezza dagli imprevisti della vita.

Nelle loro risposte immediate, il patrimonio finanziario era quello più importante e rimanevano sorpresi quando, con un esempio, dimostravo che quello era il meno importante:

Caso: Persona adulta di 35 anni, dipendente, con appartamento di proprietà acquistato con mutuo con ammortamento in corso, moglie e 1 figlio a carico:

1. Capitale Finanziario (conto corrente + investimenti):
37.328 euro
2. Capitale Immobiliare (valore commerciale dell'appartamento):
250.000 euro
3. Capitale Umano (Reddito Netto x numero di anni mancanti all'età pensionistica/fattore di rischio + attualizzazione): $35.000 \times 32 / 2,7 =$
413.000 euro

Quindi, il Capitale Umano è quasi sempre la componente patrimoniale più importante sia per il portatore di reddito sia per la sua famiglia. Questo capitale, in caso di premorienza o di invalidità, non sarebbe percepito e non provvederebbe ai bisogni vitali personali e familiari. Poiché la probabilità di accadimento di tali eventi è bassa, ma il valore del danno se avvenisse sarebbe invece enorme, questi sono rischi da trasferire a una compagnia di assicurazioni mediante un contratto. Altri rischi assicurabili (trasferibili) sono quelli elencati per punti sopra in quanto il valore/danno assicurato è elevato ma la probabilità di accadimento bassa e pagando un premio contenuto a una compagnia di assicurazione ci si leva la preoccupazione. ■



L'incontro si terrà
in videoconferenza Zoom

martedì 26 gennaio 2021 alle ore 17:00

Per registrarsi e ricevere il link
per collegarsi all'evento:
www.aldai.it




CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



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 endosse, 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 • Gio • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

Dürrenmatt e la concezione della vita tra caso e nichilismo

“Ci sono ancora storie possibili, storie per scrittori?”

Nicoletta Bruttomesso - Alberto Cantoni



Friedrich Dürrenmatt
(Konolfingen,
5 gennaio 1921 –
Neuchâtel,
14 dicembre 1990).

I suoi romanzi hanno infatti una particolare carica pittorica che si esplicita in brevi descrizioni dell'ambiente che circonda i suoi personaggi e che sottolineano la tensione narrativa del momento

Il prossimo 5 gennaio 2021 si festeggerà il centenario della nascita di Friedrich Dürrenmatt. Autore e drammaturgo di levatura internazionale che, insieme a Wedekind e al connazionale Max Frisch, ha rinnovato il teatro di lingua tedesca aprendo le porte al significato esistenziale del messaggio poetico e non solo, ad esempio, al naturalismo di Gerhart Hauptmann e all'espressionismo della poetica e della pittura di Max Beckmann, valori pure bollati come “degenerati” dall'imperante regime nazionalsocialista.

L'infanzia trascorsa nella campagna svizzera e la gioventù vissuta nel periodo più spaventoso del secolo scorso hanno profondamente influenzato la poetica di questo scrittore, amante della pittura e della letteratura fin da giovane.

I suoi romanzi hanno infatti una particolare carica pittorica che si esplicita in brevi descrizioni dell'ambiente che circonda i suoi personaggi e che sottolineano la tensione narrativa del momento. Grottesca è per esempio l'immagine della bara di Tina von Lambert che “fissata con un cavo portante sotto il velivolo, al seguito del quale oscillava, volò ora al di sopra di immense pianure illuminate dal sole ora attraverso brandelli di nubi e sulle alpi fu anche investita da una bufera di neve e poi da rovesci di pioggia, finché alla fine si lasciò calare dolcemente nella tomba” (*L'incarico ovvero Sull'osservare di chi osserva gli osservatori: novella in ventiquattro frasi*, 1986). Fantastico e irrealista è invece quando descrive il giovane investigatore Tschanz fermato dal Commissario Bärlach “Guidava a velocità sostenuta e, di colpo, in basso gli apparve il lago, lucido specchio notturno fra rocce bianche. Doveva aver raggiunto il luogo del delitto” (*Il Giudice e il suo boia*).

Proprio con “*Il Giudice e il suo boia*”, Dürrenmatt intraprende la stesura di una serie di gialli, scritti indubbiamente per ragioni economiche, ma che hanno profonde radici nella sua visione della realtà e della costante contraddizione in cui l'uomo vive. Il suo commissario Bärlach è un uomo onesto e persegue il crimine, in particolare un criminale, ma la sua onestà, la sua ricerca di incastrare il criminale, si basa su un presupposto sbagliato: su una scommessa ingaggiata con il personaggio negativo Gastmann. E alla fine, costretto dagli eventi, o semplicemente dall'orgoglio di riuscire a punire il colpevole di tanti delitti, peraltro non descritti nel testo, arriverà a condannare il criminale per un omicidio che Gastmann non ha commesso. L'estetica (l'edonismo di Gastmann), l'etica (il commissario Bärlach) e il paradosso (bisogna credere nella giustizia, che spesso non è giusta, come bisogna credere in un Dio che impone ad Abramo di sacrificare il proprio figlio) ci riportano alla filosofia di Kierkegaard che tanto ha influenzato l'autore – Dürrenmatt stesso ci dice che non è possibile capire i suoi libri se non si conosce Kierkegaard – e all'accettazione del compromesso e dell'equivoco che il tempo della guerra ha così profondamente inciso nella cultura occidentale, contro il quale Dürrenmatt ha drammaticamente lottato nel grottesco delle sue tragedie, quali “*I Fisici*” e “*La visita della vecchia Signora*”.

Dürrenmatt appare così in tutta la sua poetica dell'impossibile, cosciente che la vita offre occasioni e testimonianze di profondi valori umani quali l'amore illusorio della giovane donna innamorata (che porta non alla salvezza, ma alla distruzione) e la profonda verità/paradosso che emana dalla ricerca scientifica (*I Fisici*), ma è pure costretto

ta dalla insostenibile casualità degli eventi e dal dominio di un fato che a tutto sfugge, non solo all'uomo, ma anche all'Olimpo mitologico degli dei (*La morte della Pizia*) rendendo vano ogni sapere.

Un altro dei problemi che assillano l'autore è l'impossibilità di un'identità univoca. L'equazione $A=A$ non è realistica, perché presupporrebbe due A identiche, mentre esiste solo una A uguale a se stessa. E così è per l'uomo: "nessun essere umano è identico a se stesso, ... perché è soggetto al tempo e a rigor di termini in ogni momento è diverso da prima, talvolta a lui sembrava di essere ogni mattina una persona diversa". Mirabile in questo campo è il sesto capitolo de "*L'incarico*" nel quale fa affermare al suo personaggio F. "esiste soltanto una serie infinita di lo che emergono dal futuro, balenano nel presente e sprofondano nel passato". Per cui l'essere umano è paragonabile "ad un cumulo di foglie, in cui quelle più in basso da tempo sono diventate humus, che si fa sempre più alto per via delle foglie cadute di recente e sospinte dal vento, un processo che porta ad una finzione dell'io". Come non ricordare Pirandello e il suo "*Uno, Nessuno e Centomila*" (terminato nel lontano 1926) che si avvolge nella stessa angoscia di Dürrenmatt con la differenza che, mentre Pirandello studia la psicologia dell'individuo e la sua volontà di agire con un fine preciso, sia nel bene che nel male, per Dürrenmatt l'essere umano è sempre al centro dell'avvenimento, ma è un po' l'attore di se stesso, si costruisce il suo io, si immagina il proprio ruolo che poi sa interpretare più o meno bene senza poter separare di fatto il reale dall'immaginario. Dürrenmatt usa i suoi personaggi come delle marionette senza curarsi minimamente del loro aspetto psicologico.

Così il paradosso è sempre presente nei suoi testi, perché il difensore della legge può diventare a sua volta un istigatore all'assassinio (*Il Giudice e il suo boia*) o la vittima può diventare l'istigatrice della vendetta violenta (*La visita della vecchia Signora*): mentre in Kafka la Giustizia è grande e imperscrutabile, la porti dentro di te e per questo ti può colpire anche senza essere realmente esercitata da un terzo (*Nella colonia penale*) e siamo sempre in attesa di una Giustizia (*Il Processo*), per Dürrenmatt la

Giustizia non è assoluta, ma è interpretata da esseri umani che se ne appropriano e la piegano al loro senso di giustizia cosparso di egoismo e di opportunismo. Avvenga questo da parte degli abitanti di Gullen (*La visita della vecchia Signora*) o nella Panne con il suicidio impensabile di Alfredo Traps, viaggiatore di commercio e uomo di successo, conquistato calpestando la vita di chi si era messo sulla sua strada, senza averne avuto mai coscienza prima che un processo grottesco, fatto per gioco in una villetta di campagna da quattro ex uomini di legge, lo avesse messo davanti alla sua vita reale. ■



L'incontro si terrà
in videoconferenza Zoom

mercoledì 20 gennaio 2021 alle ore 17:00

Per registrarsi e ricevere il link per collegarsi all'evento:
www.aldai.it



I libri del mese



Luca Ricolfi
**LA SOCIETÀ SIGNORILE
DI MASSA**
La nave di Teseo – ottobre 2019
Pagine: 267
Prezzo: 17 euro (disponibile
anche in formato e-book)

Anche se il riacutizzarsi della pandemia da Covid-19 ci occupa la mente in questo momento, anzi, forse a maggior ragione

dovremmo continuare a mantenere vigile la nostra attenzione sulla situazione economico-sociale del nostro Paese e ad affinare la nostra capacità di riconoscere le gravi debolezze che la connotano. Ci aiuta in questo il libro del prof. Ricolfi, acuta e spregiudicata analisi sociologica dell'Italia dei giorni nostri, confortata da un costante riferimento ai dati oggettivi disponibili.

Nonostante la rappresentazione diversa che ne danno in modo abbastanza uniforme sia i media, sia il mondo della cultura che quello della politica, l'Italia è, secondo l'autore, una *società signorile di massa*, cioè una realtà sociale in cui quelli che lavorano sono di meno di quelli che non lavorano, i consumi opulenti sono accessibili alla grande maggioranza della popolazione (compresa gran parte di coloro che non lavorano) e in cui l'economia ha smesso da tempo di crescere. E siccome l'economia non cresce, l'Italia è diventata una società a *somma zero*: poiché la torta da suddividere è sempre quella, se io voglio avere una fetta più grande devo toglierne un pezzo a qualcun altro.

La trattazione del prof. Ricolfi è articolata e sottolinea innanzitutto come il principale pilastro su cui si regge questo precario equilibrio attuale è la ricchezza accumulata nei decenni della seconda metà del secolo scorso dalle due generazioni che ne hanno costituito gli interpreti, cioè i nonni e i padri dei giovani di oggi. Questo accumulo è stato possibile grazie all'aumento dei redditi da lavoro, all'elevato tasso di risparmio delle famiglie e all'imponente espansione del debito pubblico. Oggi invece il miglioramento del tenore di vita è affidato prevalentemente alla dinamica della ricchezza (rivalutazione delle case e rendite finanziarie) e non più alla dinamica dei redditi.

Va tutto bene così? Non proprio. L'autore dipinge un quadro inquietante, iniziando dalla *distruzione* della scuola – con un generalizzato abbassamento dell'asticella in tutti i livelli scolastici, la disoccupazione volontaria dei giovani (non lavoro non perché non trovo lavoro, ma perché non sono disposto ad accettare i lavori che trovo o che potrei trovare), l'*infrastruttura paraschiavistica* a cui sono affidati i lavori che gli italiani non vogliono più svolgere ma

di cui non possono fare a meno. Emerge la sintesi della condizione *signorile*: i nostri livelli di benessere sono andati molto al di là della sussistenza, chi lavora è diventato minoranza, il tempo dedicato all'evasione e allo svago è ormai ampiamente superiore al tempo dedicato al lavoro, fra i redditi che alimentano i consumi primeggiano le rendite.

Ma l'autore ci dà anche uno spaccato psicologico della società *signorile*, aiutandoci a riconoscere qua e là i tratti distintivi che ogni cittadino di questo Paese incontra nella sua esperienza. E ci parla di quel fenomeno chiamato in psicologia del *doppio legame*, per cui molti cittadini si trovano contemporaneamente a sentirsi vittima della società e a godere di sensibili privilegi consentiti loro dalla stessa società, il tutto in modo più che giustificato. Ci parla dello stereotipo del *giovin signore* giunto al termine degli studi che non sente più (perché non vi è costretto) la spinta a rendersi autonomo, a generare un reddito per sé e per una futura famiglia, condizionato com'è dal *subconscio successorio* (l'attesa più o meno inconscia dell'eredità). E così cresce una generazione di cittadini in cui prevale la filosofia del *carpe diem* anziché quella orientata a costruire un futuro migliore, non solo per sé ma anche per gli altri. E, paradossalmente, la trionfante ideologia della condivisione (attraverso la rete) ha portato un risultato distorto: dal possibile virtuoso scenario di far beneficiare tutti o quasi delle conoscenze utili e formative, ci ritroviamo con la condivisione parossistica di immagini e rappresentazioni di sé destinate a ottenere gratificazioni effimere e vuote. Ma poiché l'accesso alle risorse economiche è a somma zero, il faro che ci guida, il termine di paragone a cui riferirci non è la nostra condizione precedente, rispetto alla quale misurare i miglioramenti ottenuti, ma la condizione degli altri, rispetto alla quale dobbiamo ottenere un plus, un tratto distintivo. Il tutto è destinato a produrre conflittualità, invidia sociale, straniamento.

Che futuro attende questa società signorile di massa? Dopo averci spiegato come tra tutte le società avanzate l'Italia è l'unica a presentare tutti e tre i caratteri identificativi della società signorile di massa (maggioranza costituita da chi non lavora, consumi opulenti accessibili a una porzione maggioritaria di popolazione, economia che non cresce) l'autore ci riepiloga le negatività insite in questa condizione (almeno per l'Italia). Godiamo i benefici dell'aver in casa una *infrastruttura paraschiavistica*, senza la quale il nostro stile di vita sarebbe seriamente compromesso, non viene mantenuta la promessa di ogni democrazia, quella di garantire a tutti l'ascensore sociale e il miglioramento del proprio status, si è accentuato il divario tra Sud e Nord del Paese, siamo agli ultimi posti tra i Paesi avanzati secondo gli indicatori del livello di istruzione e si è ridotta la qualità complessiva del nostro capitale

umano più giovane, il nostro uso della rete privilegia lo smartphone sul computer ed è essenzialmente orientato allo svago e al divertimento anziché all'informazione e allo studio, spendiamo una cifra considerevole di tempo e denaro nel gioco d'azzardo. Facendo una sintesi cruda: siamo un Paese che non studia, non legge e gioca.

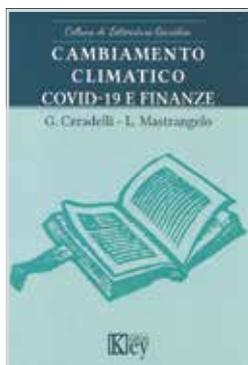
Per quanto tempo ancora potremo conservare questa condizione *signorile*? Restare una società opulenta senza che l'economia torni a crescere adeguatamente sarà molto difficile, dipendiamo dall'esterno per il rifinanziamento del nostro debito pubblico e per le nostre importazioni. Dovremo far di nuovo crescere la nostra economia a un tasso comparabile con quello dei Paesi con cui ci misuriamo, solo così i mercati ci attribuiranno stabilmente la fiducia di cui abbiamo bisogno per rifinanziare il nostro debito. Facendo un'estrema sintesi dei numerosi problemi a cui il Paese deve dare soluzione, l'autore raccomanda che l'Italia sappia velocemente incrementare la propria produttività, in particolare risolvendo l'attuale bulimica

ipernormazione che avviluppa tutta l'attività economica e amministrativa del Paese.

Il libro è nello stesso tempo un'acuta analisi ed una coraggiosa provocazione, inevitabilmente fa riflettere. E uno dei pregi è quello di lasciare al lettore la possibilità di interpretare a suo piacimento il complesso tema di come incrementare la produttività del Paese. Esercitandomi brevemente in questo compito ho messo in fila, non necessariamente in ordine di importanza, quattro obiettivi prioritari su cui dovremmo concentrare tutti i nostri sforzi con determinazione e concretezza in Italia: migliorare la qualità del capitale umano, adeguare alle tecnologie più avanzate e in particolare a quella digitale tutta l'organizzazione economica del Paese, pubblica e privata, selezionare e riconoscere il merito, rilanciare la cultura del lavoro.

Mi piacerebbe leggere sull'argomento il parere dei colleghi ALDAI-Federmanger che apprezzano la nostra rivista.

Recensione a cura di Giorgio Medi



G. Ceradelli - L. Mastrangelo
**CAMBIAMENTO CLIMATICO
COVID-19 E FINANZE**

Key Editore

Pagine: 114

Prezzo: 13,00 euro

Molto interessante avvicinarsi al grande Galileo e al suo *Dialogo sopra i massimi sistemi del mondo*

per scrivere di un confronto tra chi pensa che il mondo sia quasi in collasso, e che, perciò, si debbano prendere provvedimenti globali, e chi disconosce queste previsioni, non tutte valide scientificamente. In parole povere, è un confronto tra chi sostiene che la maggior parte del cambiamento climatico non sia procurato dall'uomo e chi pensa che l'effetto antropico sia determinante con lo sviluppo delle sue tecnologie.

Sono, dunque, da addebitare all'uomo le variazioni climatiche che provocano sconvolgimento e producono disastrosi effetti nel mondo? No, rispondono i primi, ciò che succede è sempre successo e parlano, a loro volta, di effetto del Sole, che cambia il suo potere riscaldante, e dell'effetto delle eruzioni di molti vulcani.

Punto fondamentale della discussione è in gran parte legato alla presenza di CO₂ nell'atmosfera, legata all'utilizzo di materiali fossili e che, in grande concentrazione, è elemento velenoso. Nasce quindi un ulteriore confronto su chi parla di effetto serra che, nella contrapposizione, non è più pericoloso di quanto è l'effetto del vapore d'acqua. La CO₂ è difesa anche per la fotosintesi clorofilliana, per

la quale è necessaria, cosa che nessuno nega evidentemente.

Si è arrivati a un punto nel quale, i contrari all'effetto antropico, riprendendo il concetto della poca scientificità delle accuse dei contendenti, a loro parere senza probanti valori scientifici seguaci di una scienza basata su algoritmi, accusano i seguaci della Green Economy come persone legate a una ricerca di soluzioni alternative che produrrebbero effetti economici a vantaggio notevole solo di alcuni. Nel contempo affermano che esistono costi difficilmente sopportabili in un mondo quale l'attuale. Per gli altri, la soluzione Green è indispensabile per il futuro e non ci sono costi che possano frenare questo "progresso": ne va della vita del pianeta.

A questo punto nel libro, i cui 12 capitoli iniziano con la pandemia e terminano con la fine della sua prima fase, essendo progettato come un diario degli incontri tra tre amici, dei quali uno (Ugo) è il Simplicio del momento, si addentra nel problema Covid-19. Personalmente considero questo un diversivo da non trattare in questa recensione, pur riconoscendone la validità dialettica.

Galileo, nel contestare l'approccio aristotelico, mette sul piatto un nuovo mondo da studiare metodicamente, aprendolo alle nuove scienze e ai cambiamenti che ne verranno

Nel libro vi è un atteggiamento paragonabile, ma, al contrario, si difende con dati oggettivi la posizione attuale, andando contro un futuro considerato non coerente per l'imprecisione proprio dei postulati iniziali. Fatte le debite proporzioni, si ha una difesa che potrebbe sembrare "aristotelica", ma è basata su un presente ancora valido e un futuro di difficile determinazione.

Galileo ha avuto ragione. E i nostri autori?

Recensione a cura di Mario Garassino



Articoli e copertine 2020

EDITORIALE		AUTORE
Gennaio	Sviluppo Sostenibile: chiave del nostro futuro	B. Villani
Febbraio	Per colmare il gap competitivo serve la managerialità	B. Villani
Marzo	Data science e green: il "linguaggio" vincente	B. Villani
Aprile	Smart Working? Un'opportunità per industria e Manager	B. Villani
Maggio	Tocca a noi. Senza Manager non c'è rinascita	B. Villani
Giugno	Manager a fianco di imprese e territori	B. Villani
Luglio	Competenze, Innovazione e Tecnologia. Da qui ripartono le aziende	B. Villani
Agosto-Settembre	Manager, Politiche Attive e "Sviluppo PMI" lombarde per la ripresa	B. Villani
Ottobre	La ripartenza è alla nostra portata, ma servono visione strategica orientata al futuro e concretezza	B. Villani
Novembre	Manager e imprese per progettare il futuro	B. Villani
Dicembre	Inclusione, sostenibilità e innovazione: le sfide per tornare a crescere	B. Villani
LETTERE		
Gennaio	Lettera	Guido Dalla Casa
FOCUS		
Gennaio	Dirigenza per lo sviluppo sostenibile	a cura della segreteria CIDA
	I perché della bioeconomia	M. Pontiroli
	Il clima influenza la finanza	a cura della Redazione
Febbraio	Futuro del lavoro, lavoro del futuro	F. Del Vecchio
Marzo	Questione di merito	M.C. Origlia
	CIDA: i manager devono saper riconoscere e valorizzare il merito	a cura della segreteria CIDA
	Meritocrazia nei rapporti di lavoro	L. Bruno
	Il Merito come fondamento del successo sostenibile	S. Stefani / D. Zaccone
Aprile	Questo virus non fermi l'industria	S. Cuzzilla
	Lavorare in emergenza	F. Del Vecchio
	Smart Working: arma a doppio taglio o valido alleato?	S. Cattaneo
	Videoconferenza Zoom	a cura della Redazione
Maggio	Attività 2019	
Giugno	Exit Poll sulla Meritocrazia	a cura della Redazione
	Competenze e Meritocrazia per la ripresa del Paese	M. Mantovani
	Cosa pensa la dirigenza della meritocrazia	C. Finzi
	Evidenze sulla Meritocrazia dalle indagini Mercer	M. Laudisa / P. Vergani
Luglio	Oltre la crisi i manager ALDAI intravedono l'alba di una nuova era	L. Luchesini
	Pensionati: quali esigenze e quali aspettative? Un'indagine ALDAI 2020	M. Schianchi
Agosto-Settembre	Manager per la ripresa e lo "Sviluppo PMI" lombarde	a cura della Redazione
	Trovare la forza nelle nostre capacità per costruire il futuro delle aziende	N. Uccelletti
	Parola d'ordine employability	S. Romagnoli
Ottobre	Politiche Attive per il rilancio delle PMI	F. Del Vecchio
	Sviluppo PMI	F. Del Vecchio
	Manager e PMI per la ripresa e lo sviluppo	F. Del Vecchio
Novembre	L'organizzazione del lavoro dopo la pandemia	S. Panzera
	Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo in Europa	S. Cuzzilla
	Impatto organizzativo della trasformazione digitale	F. Del Vecchio
	Smart Working: CIDA, superare fase emergenza; ora nuovi modelli organizzativi	a cura della segreteria CIDA
	Cambia il vento	N. Boggian
	C'è un "next normal" che ci aspetta, ma sarà diverso per ciascuno di noi	R. Ceccarelli
Dicembre	L'asimmetria degli effetti	S. Cuzzilla
	Ruolo italiano nel futuro europeo	F. Del Vecchio
LOMBARDIA		
Marzo	Il sistema sanitario lombardo: ieri, oggi e in prospettiva	F. Albanese
MANAGEMENT		
Gennaio	"Super Minds"	F. Del Vecchio
	Donne dirigenti e CdA: opportunità e sfide	S. Stefani
Febbraio	"Equipment as a service" un nuovo approccio al pricing per l'impiantistica industriale	R. Nava / G. Calligaris



Marzo	Executive recruitment nell'Industria: le 5 competenze più richieste Fragili o agili?	G. Caleca S. Pistorio
Aprile	La sfida della cybersecurity nell'Oil & Gas	R. Nava / G. Calligaris
Maggio	Il "Modello 231": strumento di tutela per amministratori, dirigenti e società Manager oggi: opportunità di sviluppo professionale e occupazionale...	N. Fasano A. Frese
Giugno	#maratonamanager: ripartire con competenze e responsabilità 5 step per affrontare la Fase 2 e prepararsi alla ripresa La Digitalizzazione diventa un'urgenza Come la Cina ha superato l'epidemia	I. Sartori C. Saporito S. Cattaneo F. Del Vecchio / C. Mezzanotte
Luglio	Tavola Rotonda sulla Meritocrazia La grade sfida post-Covid della dirigenza italiana	F. Del Vecchio S. Cattaneo
Ottobre	Management del rischio digitale nelle PMI Il lato umano del Covid-19 nelle organizzazioni	R. Maggi E. Toffetti
Novembre	Come affrontare il rischio digitale nelle PMI	R. Maggi
Dicembre	Cosa si chiede ai manager del post-Covid: ascoltiamo la voce degli imprenditori	S. Cattaneo

MANAGEMENT - uno di noi

Marzo	Rientro dalla Svizzera: il mio percorso, i miei valori	S. Cattaneo
--------------	--	-------------

INDUSTRIA

Gennaio	Robot e automazione per migliorare il lavoro	R. Zardoni
Febbraio	Industria 4.0: il 2020 sarà l'anno del cambio di marcia?	R. Zardoni
Aprile	La siderurgia e il cambiamento climatico: responsabilità e prospettive Digital Innovation Hub: riferimento delle imprese per la trasformazione digitale	P. Stagnoli / F. Ciavatta a cura della Redazione
Maggio	Carlo Bonomi designato alla Presidenza Confindustria Industria 4.0 ai tempi del coronavirus	G. Magnaghi
Giugno	Assessment Industria 4.0: il 12° cammello	R. Zardoni
Dicembre	Test Industria 4.0: un'opportunità che le imprese non possono lasciarsi fuggire Quale futuro per lo stabilimento di Taranto?	R. Zardoni M. Vezzani

INNOVAZIONE

Aprile	Un approccio etico e umanistico all'Intelligenza Artificiale	E. Locatelli
Maggio	Dove va l'innovazione: trend tecnologici ed economici	G. Caraffini
Ottobre	5G - Tra notizie, proteste e fake news Il punto sui computer quantistici	E. Locatelli A. Costa
Novembre	Trasformazione digitale e Life Science	F. Colella

SVILUPPO SOSTENIBILE

Febbraio	Il futuro dell'energia Manager certificati in sostenibilità? Sì. Grazie!	A. Costa L. Valdicelli
Marzo	Eni e l'economia circolare: sperimentazioni già in atto e iniziative industriali future Un 2020 carico di sfide per la siderurgia sostenibile	M. Spada a cura della Redazione
Aprile	Dove va l'idroelettrico italiano? La strada giusta	L. Magri G. Colombi
Giugno	Benefit Corporation	F. Boccia
Luglio	Il futuro dell'idrogeno	A. Costa
Agosto-Settembre	Gli effetti della SARS-COV-2 e il ruolo del gas naturale nella transizione energetica	G. Colucci

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

Marzo	IL CCNL Federmanager-Confapi gioca al rialzo La nouvelle vague del capitalismo verde	M. Cardoni S. Cuzzilla
Maggio	I manager impegnati a superare l'emergenza	S. Cuzzilla
Giugno	Covid-19: impatto su dirigenti in attività e pensionati Scelte giuste, scelte obbligate	a cura della Redazione S. Cuzzilla
Luglio	Rotta verso un Paese possibile Muoversi nello spazio-tempo	M. Cardoni S. Cuzzilla
Agosto-Settembre	Rinnovo cariche elettive Fasi, Previndai, Previndapi Cartolina dal Belpaese	a cura della Redazione S. Cuzzilla
Novembre	Paola Boromei di Snam Miglior Giovane Manager d'Italia	a cura dell'Ufficio Stampa Federmanager

NOTIZIE CIDA

Gennaio	I manager rivendicano un ruolo per gestire la transizione
Marzo	Pensioni: CIDA commenta il percorso indicato da Itinerari Previdenziali

Aprile	Le Federazioni lombarde aderenti a CIDA condividono le iniziative per la collettività	<i>a cura della segreteria CIDA</i>
Maggio	Ripresa responsabile	<i>F. Del Vecchio</i>
Giugno	Il mondo che verrà	<i>G. Ambrogioni</i>
Ottobre	Fiscalità ed Evasione Fiscale	<i>a cura della segreteria CIDA</i>
Dicembre	L'impegno della Dirigenza CIDA per la preparazione dei giovani al mondo del lavoro	<i>M. Mantovani</i>
NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO		
Marzo	ALDAI-Federmanager: Paolo Ferrario nuovo Direttore	
Dicembre	Assemblea ordinaria soci con votazione per referendum Esito votazioni ALDAI-Federmanager rinnova gli organi sociali ALDAI al passo con i tempi	<i>S. Menapace</i>
SERVIZI AGLI ASSOCIATI		
Marzo	Tutoring: obiettivo raggiunto Convenzione Assocaaf 2020 Assistenza fiscale	
Aprile	Convenzione Assocaaf 2020 Assistenza fiscale	
Giugno	Smart Tutoring	<i>A. Gatteschi / O. Raqazzo / C. Saya / E. Toffetti / M. Zambon</i>
Luglio	Manager allo specchio	<i>G. Arnera / M. Zambon</i>
Ottobre	MyExecutive Tutoring	<i>A. Gatteschi / G. Mannino / E. Toffetti</i>
Novembre	Il Servizio Tutoring per i soci in servizio, ma prossimi alla pensione Spid - il Sistema Pubblico di Identità Digitale	<i>E. Locatelli</i> <i>a cura della Redazione</i>
Dicembre	Bollette pazze e non solo... Incredibile cosa si possa fare con una rivista digitale Acciuffa la truffa MyExecutiveTutoring: il servizio raccontato dai nostri utenti	<i>P. Ferrario</i> <i>I. Sartori</i> <i>C. Zardi</i> <i>A. Gatteschi</i>
WELFARE		
Aprile	Il riscatto "agevolato" della laurea Invecchiamento: dall'assistenza familiare all'assistenza professionale	<i>S. Martorelli</i> <i>M. Schianchi</i>
Maggio	Residenze per anziani: un'emergenza nell'emergenza	<i>M. Schianchi</i>
Giugno	Fase 2: ridisegnare un nuovo welfare sanitario	<i>M. Garzia</i>
Luglio	Nuova proposta sanitaria unica per le imprese	<i>T. Neviani</i>
FORMAZIONE		
Gennaio	La Leadership collaborativa	<i>A. Calderoni</i>
Febbraio	Premiata la parità di genere	<i>O. Eliantonio</i>
Aprile	Fondirigenti: ogni euro investito in formazione ne produce 9 in benefici	
Giugno	Fondirigenti, il boom del lavoro smart annuncia il futuro Costruire un ecosistema STEM sostenibile	<i>a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti</i> <i>S. Steidler</i>
Ottobre	Dopo l'estate riparte E-Lab	<i>a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti</i>
Novembre	L'effetto della formazione dei dirigenti sulla produttività	<i>a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti</i>
LAVORO		
Marzo	Gestiamo insieme il cambiamento	<i>intervista di F. Del Vecchio</i>
Maggio	Aiutare le PMI genera valore e soddisfazione	<i>R. Zardoni</i>
Giugno	Leadership post-crisi, un'occasione per il COO C'era una volta il Primo Maggio	<i>G. Caleca</i> <i>M. Giambone</i>
Luglio	Smart Working dall'emergenza alla continuità Manager per la ripresa	<i>M.T. Lacquaniti / F. Sesona</i> <i>a cura della Redazione</i>
Ottobre	Il Talento non ha Età Le stelle... non brillano oltre le nubi... ma ci sono	<i>G. Caleca</i> <i>M. Giambone</i>
ASPETTI LEGALI		
Agosto-Settembre	Limiti alla modifica delle mansioni dirigenziali	<i>A.Sbarra / A. D'Arco</i>
FISCO		
Aprile	L'obbligo dei pagamenti tracciabili per la detraibilità delle spese	<i>A. Borroni Ripamonti</i>
Novembre	IRPEF, l'insostenibile iniquità del fisco italiano	<i>a cura della Redazione</i>
Dicembre	Superbonus 110%	<i>A. Borroni Ripamonti</i>
INFRASTRUTTURE		
Febbraio	Parole di verità tra Scilla e Cariddi	<i>G. Bernardo / G. Colombi / S. Crapanzano / G. Goggi / G. Saccà</i>
PREVIDENZA		
Gennaio	Le buone battaglie dei pensionati	<i>A. Dentato</i>
Febbraio	Pensioni nei prossimi anni: quali prospettive? Se le tasse si mangiano la pensione	<i>M. Schianchi</i> <i>A. Dentato</i>
Marzo	Proviamo a contarci... Il Comitato Pensionati ALDAI non intende demordere! Pensioni: aspettando la riforma dell'Irpef	<i>M. Giambone</i> <i>A. Dentato</i>
Aprile	Status... Salute... Serenità	<i>M. Giambone</i>
Maggio	Non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale	<i>S. Cuzzilla</i>
Novembre	Parliamo di Pensioni	<i>M. Schianchi</i>
Dicembre	Guardare avanti, ma... Che Succede in Comitato?	<i>M. Giambone</i>
VITA ASSOCIATIVA		
Gennaio	L'Intelligenza Artificiale per la salute Competenze in gioco nella solidarietà	<i>E. Locatelli</i> <i>F. Dindo / M. Vaiani</i>
Aprile	A ManagerNoProfit il riconoscimento della Virtù Civica "Panettone d'Oro 2020"	<i>M. Schianchi</i>
Maggio	A Gianni Fossati vittima del coronavirus	<i>B. Losito</i>
Giugno	Alla Milano Digital Week 2020 un confronto sulla managerialità	<i>C. Tiraboschi</i>
Luglio	Sintesi delle attività 2019 del Gruppo Minerva ALDAI	<i>P. Poli</i>
Agosto-Settembre	Nonostante il Covid-19 VISES Gruppo di Milano non si è fermato! In memoria del dott. Ennio Peccatori	<i>R. De Mattia / E. Ratti</i> <i>R. Signoretti / E. Gatteschi</i>

Ottobre	Una vita per l'industria elettromeccanica	GdL Energia ed Ecologia
Novembre	Uno di noi - Ad Antonio Pierluigi Chiesa	
OPINIONI		
Gennaio	CENSIS: dal sovranismo psichico (2018) all'uomo forte (2019) In Italia si torna a fare industria o si emigra L'analisi costi-benefici: "tecnicamente oggettiva" se sono etici gli stakeholder!	G. Colombi A. Ratti A. Biffi
Febbraio	Quattro chiacchiere sulle infrastrutture	G. Colombi
Marzo	Mobilità per tutti, con trasporto (pubblico?) Scienza e Clima: il risultato dipende dalle premesse	G. Colombi G. Ceradelli
Maggio	Riflessioni per una prossima riforma fiscale	L. De Cesari / G. de Varda
Giugno	Il miracolo	G. Colombi
Luglio	Senza competenze manageriali non c'è piano per la rinascita Ma Alitalia è ancora una bandiera? Dopo il virus, alla ricerca del virus	M. Carugi G. Colombi A. Dentato
Agosto-Settembre	Non sarà tutto come prima	A. Dentato
Ottobre	Il Paese di Ghino di Tacco Trovare i manager per i grandi progetti del Paese	G. Colombi G. Antonioli
Novembre	Il vaccino contro l'altro virus Quale futuro di sviluppo per l'Italia Il fine oggettivo dell'impresa. Una mistificazione?	A. Dentato P.A. Ceruzzi G. Tarditi
Dicembre	Un bazooka contro l'evasione fiscale L'imponderabile "leggerezza" della pensione	G. de Varda A. Dentato
DI+		
Gennaio	Profumo di primavera a Villa Necchi Campiglio	a cura del FAI
Febbraio	Aperti per voi	S. Brambilla
Marzo	Le nuove Gallerie Leonardo	a cura dell'Uff. Stampa Museo Naz. Scienza e Tecnologia "Leonardo Da Vinci", Milano
Aprile	I sommelier e la comunicazione del vino in Lombardia	A. Franceschini
Maggio	#italiamimanchi, la nuova iniziativa firmata FAI	a cura del FAI
Giugno	#insiemiaprire	A. D'Arrio / A. Errico
Luglio	Gli itinerari in bici del territorio lombardo sono tanti e tutti da scoprire	a cura di inLOMBARDIA
Agosto-Settembre	Il Sentiero del Viandante	T. Mantarro
Ottobre	Monet e Banský	a cura dell'Ufficio Stampa Teatro Arcimboldi Milano
Novembre	Alla scoperta dei laghi della Lombardia con i treni a vapore della Fondazione FS	a cura della Fondazione FS Italiane
Dicembre	Patrimonio Unesco della Lombardia, 40 anni di riconoscimenti	a cura di inLOMBARDIA
CULTURA & TEMPO LIBERO		
Gennaio	Gli investimenti ESG L'ombra e la luce Leggere ci aiuta a vivere pienamente	P.A. Ceruzzi S. Bolzoni N. Bruttomesso
Febbraio	Il questionario Mifid (II) Come crearsi una propria discoteca jazz Canova, eterna bellezza	P.A. Ceruzzi G. Ceradelli S. Bolzoni
Marzo	La tutela patrimoniale e il passaggio generazionale I patti prefallimentari e le mappe dei principi Programma Golf 2020 4° Concorso Letterario ALDAI "Un racconto"	M. Doria / P. A. Ceruzzi T. Fragomeni V. Sacchetti
Aprile	Storia del clima terrestre	L. Fasiani
Maggio	Evento Progetto Prevenzione	
Agosto-Settembre	4° Concorso Letterario ALDAI "Un racconto"	
Ottobre	4° Concorso Letterario ALDAI "Un racconto"	
Novembre	Obiettivo centrato 4° Concorso Letterario ALDAI "Un racconto"	a cura della Redazione
Dicembre	Le polizze assicurative a tutela della persona e della famiglia Dürrenmat e la concezione della vita tra caso e nichilismo	P.A. Ceruzzi N. Bruttomesso / A. Cantoni
I LIBRI DEL MESE		
Gennaio	Tutti si meritano un grande manager	recensione a cura di F. Del Vecchio
Febbraio	Libri al rogo La leadership si impara dai leader	recensione a cura di G. Fossati
Marzo	Il lavoro ha un futuro - anzi tre Breviario sul pensiero strategico Gestire le persone senza essere specialisti	recensione a cura della Redazione recensione a cura di M.C. Origlia recensione a cura della Redazione
Aprile	Il futuro oggi Donne e potere di fare I robot non sanno fare networking (per adesso)	recensione a cura di R. Bezza recensione a cura di M. Garassino recensione a cura di S. Stefini
Maggio	Ignorantocrazia	recensione a cura di G. Fossati
Giugno	Longevità fatale	recensione a cura della Redazione
Luglio	Legendary Brands. Elogio all'irripetibilità, alla scalabilità e al fascino	recensione a cura della Segreteria di Redazione
Ottobre	Le scomode verità Sirene by night #Marketing Technologist	recensione a cura della Redazione
Dicembre	La società signorile di massa Cambiamento climatico Covid-19 e Finanze	recensione a cura di G. Medi recensione a cura di M. Garassino
SPECIALI o SUPPLEMENTI		
Gennaio	Assidai Welfare 24	
Febbraio	Assidai Welfare 24	
Aprile	Inserito 4.MANAGER	
Agosto-Settembre	Relazione del Consiglio Direttivo, Bilanci ALDAI e ARUM	
	Assidai Welfare 24	
Ottobre	Inserito 4.MANAGER	
Dicembre	Assidai Welfare 24	

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, Stefano Cuzzilla, Franco Del Vecchio,
Sara Cattaneo, Roberto Zardoni, Marco Vezzani,
Mario Mantovani, Silvana Menapace, Bruno Losito,
Ilaria Sartori, Chiara Zardi, Alessandro Gatteschi,
Andrea Borroni Ripamonti, Mario Giambone,
in Lombardia, Giorgio de Varda, Antonio Dentato,
Pasquale Antonio Ceruzzi, Alberto Cantoni,
Giorgio Medi, Mario Garassino

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 20 NOVEMBRE 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





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





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