

NUMERO 1 - GENNAIO 2021 - ANNO LXXIV

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Nuovo anno di sfide
per la rinascita**



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



Imprese, sostenibilità e finanza etica

Le Fondazioni di origine bancaria hanno rivestito da sempre un ruolo importante nel rilancio socio-economico dei territori. A seguito della recente crisi pandemica questo ruolo si sta rivelando sempre più strategico per rinforzare la loro azione a supporto di una **crescita più green ed inclusiva**, anche grazie alla **finanza sostenibile**.

Il messaggio è stato al centro della survey "Le politiche di investimento sostenibile e responsabile delle Fondazioni di origine bancaria" secondo cui la scelta di adottare tali strategie da parte delle Fondazioni rispondenti è motivata principalmente dalla volontà di gestire più efficacemente i rischi finanziari, ottenere rendimenti migliori, mitigare il rischio reputazionale e allinearsi all'evoluzione del contesto normativo di riferimento (soprattutto in ambito Ue).

La **sostenibilità** quindi non come un costo, ma **come un investimento che genera profitto** in termini di crescita e posizionamento sul mercato. Lo conferma anche la survey dell'Osservatorio 4.Manager secondo cui per 2 Manager su 3 **una crescente evoluzione delle aziende verso criteri e certificazioni di sostenibilità** può contribuire a una **maggiore competitività**, un **aumento dei profitti** e una **maggiore attrattività** nei confronti della clientela e per l'accesso ai finanziamenti. Secondo i Manager **l'impresa deve essere sostenibile per esistere**. Archie B. Carroll a cavallo tra gli anni '80 e '90 sosteneva che "il business di un'azienda dovesse essere economicamente profittevole, rispettoso delle leggi, etico e di supporto all'intera società".

Anche nel futuro immediato, è questa la via per avere **aziende più sicure e resilienti**. Tra i rischi di una mancata sostenibilità i Manager individuano la possibilità concreta di subire forti limitazioni operative, per normative che diverranno via via più stringenti, e di non riuscire ad avere uno spazio sul mercato.

Sebbene **finanza ed etica** possano sembrare due mondi in antitesi, fu Aristotele il primo a collegare la materia dell'economia ai fini umani, ossia al perseguimento della ricchezza, utilizzando la politica come mezzo. **Oggi la finanza etica si muove su principi guida universalmente condivisi** stabiliti dall'Associa-

zione Finanza Etica, composta dai fondatori della successiva Banca Etica.

La buona **reputazione dell'impresa** genera un circolo virtuoso che le consente di conseguire dei vantaggi competitivi sia sul fronte dell'opportunità nel creare legami fiduciari con i propri clienti, sia nel generare il circolo virtuoso fiducia-reputazione che incide anche sulla riduzione dei costi di transazione. Ma chi deve avviare questo percorso virtuoso di sviluppo sostenibile? Tra gli attori della sostenibilità sono istituzioni europee e governi nazionali ad assumere il ruolo di primi motori: per 1 Manager su 2 si tratta di **una grande sfida globale** che o si vince con l'aiuto di tutti o si perde.

Nel panorama europeo crescono domanda e offerta per gli **investimenti ESG** (Environmental, Social, Governance), come testimoniano i dati MorningStar ed Eurosif: solo nel 2019, i Fondi europei ESG sono stati 2.405 per un volume pari a 668 miliardi di euro. I riscontri sulle attività ESG **da «marginali»** sono passati a svolgere un **ruolo «centrale»** nelle analisi di investimento per tutte le asset class e la **sfiga si pone anche per le PMI quotate**, chiamate a rispondere alle richieste degli investitori istituzionali.

Le PMI si stanno avvicinando alla reportistica in tema ESG, anche con la redazione dei Bilanci di Sostenibilità e al rating etico, utilizzato per verificare l'affidabilità delle società nei termini della finanza etica.

Finanza e Managerialità sono un binomio quasi imprescindibile: nella finanza il tempo si accorcia quando si devono prendere decisioni e **una delle caratteristiche che rendono tale un Manager è proprio tra le altre la capacità di decidere in tempi molto stretti, calcolando e prendendosene i rischi con piena assunzione di responsabilità**.

Un altro aspetto fondamentale è quello etico. Il Cardinale Delpini non a caso sostiene che **la finanza è come l'acqua: senza non potremmo sopravvivere, ma se non viene ben gestita e ben indirizzata potrebbe fare disastri**. Proprio per questo **abbiamo bisogno della finanza sostenibile** per costruire un mondo migliore e dei Manager per renderla più funzionale, sociale e ambientale. ■

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 Borriani

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 LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

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 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 1 - GENNAIO 2021 - ANNO LXXIV

focus Dall'industria lombarda la ripartenza del Paese

EDITORIALE

- 1** Imprese, sostenibilità e finanza etica
Bruno Villani

FOCUS

- 4** Un Paese più illuminato
Franco Del Vecchio
- 8** Next Generation EU: ecco come la Lombardia deve ripartire!
Sara Cattaneo
- 10** AIDP e 4.Manager a sostegno della managerialità nelle imprese
A cura della Redazione

MANAGEMENT

- 12** Meritometro 2020: Italia fanalino di coda
Giorgio Neglia
- 16** Smart Working: una crisi da trasformare in opportunità
Roberto Ravagnani
- 18** Dallo Smart Working al new normal
Ali Berri

SVILUPPO PMI

- 22** Mentor2Manager
Diva De Franco, Michela Livini, Ornella Ragazzo, Elena Toffetti

FISCO

- 24** Tassa sul merito
Attilio De Pascalis

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 35** Candidarsi per valorizzare la dirigenza
- 36** Rinnovo quota associativa

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 39** Problemi? Assoutenti ti dà una mano...
- 40** Gli Executive Tutor a scuola di eccellenza
Cristina Saya, Giancarlo Puppi

FORMAZIONE

- 42** Reskilling e upskilling verso il futuro del (nostro) lavoro
Barbara Demichelis, Laura Zanfrini

INNOVAZIONE

- 46** La banda ultra larga, asset strategico per la ripresa
Giovanni Caraffini

DI+

- 52** Il vigneto lombardo
Alessandro Franceschini



In copertina:

La luce del sole illumina l'alba di un nuovo anno che vuole lasciarsi alle spalle le nubi del 2020. Sarà un anno di sfide e grande impegno per la rinascita.

OPINIONI

- 54** Sintomi della crisi pensionistica
Antonio Dentato

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 56** È tutto relativo, anche la relatività
Dino Pezzella
- 58** Novelle inglesi e americane:
James Joyce e Woody Allen
Daniela Savini
- 59** 8ª edizione di "Outplacement verso il sociale"

ALLE PAGINE 27/34

**INSERTO
4.MANAGER**



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



- Survey Manager Outlook 2021 – a cura del Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager
- Recovery: CIDA, lettera a Conte "Siamo noi la voce dei manager, ci ascolti" – a cura di CIDA
- Da padre in figlio, le PMI crescono e si trasformano – A. Rosella Musico
- L'unione fa la forza. Dallo smart working alla maturità digitale, collaborare per reagire alla crisi – M.T. Lacquaniti
- Ecosistemi collaborativi – N. Boggian
- Sostenibilità: come e perchè – A. Tiberi
- Decalogo di un ecologista – G. Venturino
- PIL e FIL in webinar – G. Colombi
- Recensione del libro "Il caso Olivetti" – a cura della Redazione
- Prospettive future per il lavoro e misure per la ripartenza – a cura di CIDA

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

Un Paese più illuminato



Franco Del Vecchio

Segretario CIDA Lombardia - lombardia@cida.it

Nonostante l'emergenza Covid la Lombardia non ha mai smesso di essere la regione con i migliori risultati, l'unica in grado di competere con le altre principali aree industriali europee. Un patrimonio e un modello economico italiano ed europeo da salvaguardare e sostenere con risorse Next Generation EU

Ci lasciamo alle spalle un "annus horribilis" e abbiamo la responsabilità di guardare al futuro con fiducia, pensando che il peggio sia passato.

Intervenendo all'incontro "**Smartland – Dalla Lombardia la ripartenza per il Paese**" organizzato lo scorso 3 dicembre da il Sole 24 ORE, in partnership con Regione Lombardia, Confindustria Lombardia e Fondazione Fiera Milano, il prof. **Giulio Tremonti** presentando l'immagine notturna dell'Europa ne ha collegato la luminosità al PIL del territorio, rendendo evidente quanto sia importante la Lombardia. Per Tremonti la pandemia ha rimesso in discussione la logica della "Globalità, Mercato e Moneta" per riscoprire l'importanza del *Reshoring* e del *Fair Trade*: il rientro delle produzioni in Italia e un trattato multilaterale di scambio che faccia convergere l'economia sul diritto.

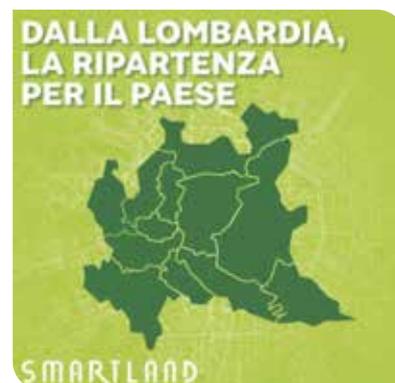
Nell'intervento d'apertura il Presidente **Attilio Fontana** ha presentato il piano regionale condiviso con le parti sociali e gli enti locali. Un documento di indirizzo strategico sull'utilizzo dei fondi europei "**Next Generation EU**" per sostenere la ripresa investendo in ricerca e innovazione, infrastrutture e sostegno alla piccola e media impresa che caratterizza il sistema industriale lombardo.

"La Lombardia ha approvato la legge regionale sulla semplificazione, digitalizzazione e innovazione per assicurare rapidità nelle procedure. Per ricominciare – ha commentato

Fontana – c'è bisogno di maggiore capacità decisionale e per questo è fondamentale tornare a parlare di autonomia, riprendendo quel percorso, intrapreso insieme al Governo, per il riconoscimento di una maggior autonomia".

Per il Presidente di Confindustria Lombardia **Marco Bonometti** le priorità sono: in primo luogo la sanità, senza la quale si blocca tutto, poi la *competitività*, la *formazione*, le *infrastrutture* per la mobilità e la *semplificazione*, per essere almeno nelle stesse condizioni degli altri Paesi europei.

"L'industria lombarda e i suoi industriali non hanno nessuna intenzione di arrendersi. L'emergenza Covid ha galvanizzato ancora di più la voglia di fare e di agire" ha detto Bonometti, nel corso dell'evento digitale Smartland. "La Lombardia nel 2020 – ha aggiunto – ha dovuto fronteggiare non solo lo tsunami Covid, ma anche il rischio di compromettere la sua propensione manifatturiera, la libertà economica, la collaborazione pubblico-privato e le radici fortemente radicate sui territori ma aperte al



Illuminazione dell'Europa.
© Frédéric Tapissier

mondo e all'internazionalizzazione. La Lombardia ha però resistito prima e reagito dopo, mostrando resilienza e capacità di ripensarsi, grazie anche a dimostrazioni concrete di responsabilità sociale da parte delle imprese. Proprio dall'input dell'industria lombarda si è avviato un confronto con sindacati e Governo per la creazione del primo protocollo anti-Covid sui luoghi di lavoro per tutelare l'occupazione e la sopravvivenza delle fabbriche. La disponibilità immediata del comparto sanitario privato ad affiancare il sistema sanitario regionale ha consentito di alleggerire il peso dell'emergenza sul settore pubblico. La riconversione delle produzioni e il contributo che il manifatturiero sta dando per tenere economicamente in vita il Paese sono le fondamenta sulle quali costruire il futuro post-Covid".

Il piano europeo Next Generation EU

La Politica di coesione europea, per il periodo 2021-2027 concentrerà le risorse su **5 obiettivi strategici**:

- una Unione più intelligente, mediante l'innovazione, la digitalizzazione, la trasformazione economica e il sostegno alle piccole imprese;
- una Unione più verde e priva di emissioni di carbonio, grazie agli investimenti nella transizione energetica, nelle energie rinnovabili e nella lotta contro i cambiamenti climatici;
- una Unione più connessa, dotata di reti di trasporto e digitali strategiche;
- una Unione più sociale, che sostenga l'occupazione di qualità, l'istruzione, le competenze professionali, l'inclusione sociale e un equo accesso alla sanità;
- una Unione più vicina ai cittadini, che sostenga strategie di sviluppo gestite a livello locale e uno sviluppo urbano sostenibile in tutta l'UE.



Regione Lombardia ha sviluppato con le parti sociali un dialogo per condividere la "Strategia regionale di specializzazione intelligente per la ricerca e l'innovazione", che costituisce una delle condizioni abilitanti delle politiche di coesione e sviluppo per il periodo 2021-2027. Dal confronto è emersa la volontà di superare la fase "assistenziale" del "Recovery Fund" per puntare decisamente alle iniziative per lo sviluppo basate su strategie integrate multisettoriali che prevedano azioni in grado di massimizzare le sinergie introdotte, in un'ottica di

creazione di un territorio connesso e resiliente. L'emergenza Covid-19 ha evidenziato infatti la necessità di attivare interventi su quei fattori abilitanti che facilitano la capacità di adattamento del sistema ai cambiamenti, anche repentini e imprevedibili, non solo nell'ambito sanitario, ma anche nel contesto socio-economico e produttivo, rivendendo le strategie di supply chain e delocalizzazione produttiva in ottica di maggiore continuità operativa con il rientro di produzioni in Italia anche per il positivo impatto di soluzioni Industry 4.0.

Regione Lombardia ha sviluppato con le parti sociali un dialogo per condividere la "Strategia regionale di specializzazione intelligente per la ricerca e l'innovazione"



L'emergenza Covid-19 ha evidenziato infatti la necessità di attivare interventi su quei fattori abilitanti che facilitano la capacità di adattamento del sistema ai cambiamenti, anche repentini e imprevedibili, non solo nell'ambito sanitario, ma anche nel contesto socio-economico e produttivo

Le aziende dovranno essere sempre più i "direttori d'orchestra" delle catene del valore strategiche che includono fornitori e sub-fornitori, partner e clienti, ripensando l'approccio alla gestione delle catene del valore, investendo in progetti di "reshoring" o eventualmente di "nearshoring", ma adottando anche approcci nuovi intervenendo anche sul "time-to-recovery" per la scelta dei fornitori, in un'ottica di gestione bilanciata dei rischi.

Sarà prioritario favorire il rilancio economico dell'export e dell'internazionalizzazione delle imprese e facilitare l'attrazione degli investimenti per il reshoring delle aziende e del sistema della ricerca e innovazione al fine di incentivare il reinsediamento sul territorio di attività ad alto valore aggiunto in precedenza delocalizzate, puntando sull'innovazione e sulla qualificazione in termini di sostenibilità.

Costruiamo il nostro futuro

Volgendo lo sguardo al futuro dobbiamo chiederci dove vorremo collocare l'Italia.

Non potremo certo continuare a vivere di "ristori" aumentando il debito pubblico. Se vogliamo riprendere il controllo della situazione è necessario impegnarci in un piano di rinascita, per il Paese che vorremmo:

- investendo le risorse Next Generation EU in infrastrutture e iniziative di ammodernamento del Paese, dedicando almeno il 20% alla transizione digitale, come previsto dal piano europeo;

- impegnandoci a ridurre l'evasione, l'elusione, la corruzione, ...;

- allungando le scadenze dei nostri titoli per dare più tempo e maggiore respiro alla pressione finanziaria;

- riprendendo in considerazione la spending review, per ridurre i costi inutili, i centri di spesa, le migliaia di controllate e partecipate statali;

- aumentando l'efficacia della pubblica amministrazione, con un piano di semplificazione e riduzione della burocrazia, la riduzione dei tempi della giustizia e delle procedure.

Solo aumentando l'efficienza del sistema sarà possibile aumentare la competitività e la produttività per lo sviluppo economico e sociale. Solo l'aumento del lavoro e del PIL potrà creare le risorse per ridurre la povertà e la criminalità.

Un Paese più "illuminato" è un sogno realizzabile, ... dipende solo da noi.



Next Generation EU: ecco come la Lombardia deve ripartire!

Sara Cattaneo

Global Procurement Manager - Socia ALDAI-Federmanager e membro del comitato di redazione



Nel luglio del 2020 il Consiglio Europeo ha concordato un importante sostegno finanziario di 750 miliardi di euro a supporto degli Stati membri, per poter accelerare la ripresa dalla crisi causata dalla pandemia Covid-19.

I fondi verranno erogati tra il 2021 e il 2023 e si baseranno su stime di progetti da eseguire in un arco temporale che va dal 2021 al 2027. Molto significativo il fatto che tale iniziativa sia stata ridenominata "Next Generation EU", per sottolineare lo sguardo volto al futuro, a una ripartenza generale, e non solo al mero superamento di una temporanea crisi in atto.

Proprio in questi giorni, infatti, sentiamo parlare del piano italiano legato al Recovery Fund che sta prendendo forma e si basa su una sessantina di progetti, raggruppati in 17 cluster, volti al rilancio del Paese attraverso il miglioramento di alcune aree che sono da sempre punti strutturalmente deboli per l'Italia.

LOMBARDIA E RECOVERY FUND: PUNTI DI FORZA SU CUI FAR LEVA

Volgendo il nostro sguardo più nello specifico alla situazione lombarda, e con riferimento al piano regionale condiviso dal Presidente Attilio Fontana, vediamo per esempio come le analisi e le valutazioni su cui la Lombardia sta basando le proprie proposte di progetti, evidenzino una regione che:

- si attesta tra le prime regioni più industrializzate d'Europa;
- rappresenta un'eccellenza in numerosi settori del manifatturiero e dei servizi;
- denota la presenza di grandi imprese in settori strategici capaci di trainare le relative filiere;
- è caratterizzata da un elevato export;
- presenta filiere manifatturiere e industriali complete e qualificate in diversi ambiti strategici (es. Aerospazio, Agroalimentare, Automotive, Meccatronica-Robotica ecc.).

LOMBARDIA E RECOVERY FUND: OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO

D'altra parte la Lombardia ha identificato i propri "punti deboli", quelli strutturali, ovvero quelle aree dove dobbiamo concentrare la nostra attenzione per poter innescare in modo efficace il rilancio della regione:

- difficoltà di adottare modelli di business sostenibili;
- bassi livelli di intensità digitale, nonché mancanza delle competenze ad essa correlate (in particolare nelle PMI e nelle micro-imprese);
- mancanza di interoperabilità dei servizi pubblici digitali;
- difficoltà di investimento delle PMI in innovazione (amplificata dopo l'emergenza Covid-19).



LE PRIORITÀ DEL SETTORE INDUSTRIALE

Da quest'analisi, e dall'analisi del tessuto socio-economico in cui questa si cala, emerge chiaramente che tre saranno le principali sfide dell'industria lombarda sia nel futuro più imminente che anche quello di medio-lungo termine:

- 1** supportare la **trasformazione digitale** del mondo industriale
- 2** investire a supporto dello **sviluppo sostenibile**
- 3** **aumentare la resilienza** della filiera produttiva e la capacità di adattamento a questo nuovo contesto economico-produttivo e sociale; le aziende devono infatti adattare alla nuova realtà il loro approccio alla gestione delle catene del valore, investendo in progetti di **"reshoring" sia per i propri siti produttivi che per la scelta dei fornitori**, secondo un'ottica ben oculata di gestione dei rischi.

I **tre obiettivi** si intersecano in un'unica visione che fa leva su come la recente pandemia abbia messo in evidente discussione l'approccio industriale in atto da qualche anno, fondato su forti spinte verso la delocalizzazione delle produzioni (pensiamo per esempio alla "migrazione" verso il Far East), e che ora invece si trova improvvisamente a dover ridisegnare filiere produttive più "corte", flessibili, locali... Ecco quindi che i fondi della Next Generation saranno utili per *incentivare il ritorno delle imprese a investire in supply chain più locali*, favorendo il reinsediamento sul territorio lombardo di attività ad alto valore aggiunto in precedenza delocalizzate, e questo deve avvenire esattamente puntando sull'innovazione e sulla digitalizzazione, nonché sulla qualificazione in termini di sostenibilità.

Questa strategia infatti permetterà alle aziende di guadagnare *flessi-*

bilità e competitività, con il risultato finale di incrementare quote di mercato verso quei competitor ancora fedeli a visioni e approcci ormai passati.

Reskilling manageriale

Cosa comportano tutti questi cambiamenti per i manager del post-Covid?

In un mondo dove il mercato del lavoro è sempre più orientato alle competenze digitali e tecnologiche, è necessario che si sviluppi un'azione concreta di *upskilling* e *reskilling* per i lavoratori già inseriti in impresa. Ecco quindi che le imprese dovranno investire anche in programmi di formazione per il proprio personale, programmi formativi strategici, di lungo periodo. L'idea infatti è quella di mantenere i manager costantemente aggiornati e in una fase di continuo miglioramento/apprendimento durante tutto il corso della loro vita lavorati-

va, secondo il principio del *"Lifelong Learning"*.

I lavoratori del futuro dovranno avere *competenze trasversali con delle basi tecnico-scientifiche* che permetteranno alle persone di imparare nuovi linguaggi universali che si codificheranno nel corso degli anni e che saranno alla base delle nuove dinamiche occupazionali della forza lavoro.

Se da un lato quindi non si può certo negare che il 2020 sia stato un anno difficile, da molteplici punti di vista, per l'intero sistema sociale ed economico, è altresì vero che finalmente si inizia a respirare un'aria di volontà di ripresa, che con rinnovato ma ancora timido ottimismo guarda verso il futuro!

È il momento di agire, proporre, guidare l'industria nella transizione proprio verso la sua *next generation*. Del resto, come diceva Ralph Waldo Emerson *"Senza entusiasmo non si è mai compiuto niente di grande"*. ■

AIDP e 4.Manager a sostegno della managerialità nelle imprese

A cura della Redazione



A Milano il 2 dicembre scorso il primo appuntamento del roadshow con presentazione dell'impatto Covid per manager e imprese della Lombardia

Focus lombardo per il primo webinar **"Employability dei dirigenti: nuove opportunità"** organizzato da **4.Manager**, l'associazione di Confindustria e Federmanager, e **AIDP**, Associazione Italiana per la Direzione del Personale. L'incontro ha dato avvio al roadshow AIDP - 4.Manager sull'importanza delle competenze manageriali nelle imprese e sugli scenari futuri del mercato del lavoro per i dirigenti industriali.

*"L'intesa tra 4.Manager e AIDP nasce dalla necessità di sostenere politiche attive del lavoro di successo per l'employability dei manager – ha dichiarato **Fulvio D'Alvia**, Direttore Generale di 4.Manager –, abbiamo voluto questo roadshow telematico per comprendere insieme lo scenario occupazionale dei dirigenti e promuovere il percorso di outplacement affidato a 4.Manager dal CCNL dirigenti industriali. In questo difficile periodo dovuto alla pandemia da*

Covid-19 è ancora più importante non disperdere il patrimonio manageriale e far in modo che le alte competenze arrivino alle imprese che ne hanno bisogno, perché su questa partita si gioca una buona parte della ripartenza del nostro Paese”.

“Come Associazione dobbiamo ragionare urgentemente su come rimanere employable e competitivi. Il tema employability non è più delegabile e oggi va analizzato a 3 livelli: come sistema, azienda e manager – ha dichiarato **Marco Vigni**, Responsabile networking associativo e istituzionale di Aidp –. La pandemia ha portato con sé una filiera di cambiamenti repentina, ampia e profonda che sta modificando radicalmente i paradigmi nelle nostre aziende e che impatterà sul 60% della forza lavoro. Tante le sfide che ci attendono nell'immediato – modelli di open innovation, da distretti a ecosistemi industriali, l'ampliamento delle reti relazionali e il coraggio di innovare – e, tra tutte, il manager dovrà entrare velocemente in un nuovo mindset di Lifelong Employability, dove l'apprendere è continuo, imprescindibile ed elemento di competitività grazie ad un active learning continuo, per guidare sé stessi e le aziende a cogliere le sfide e anche le opportunità ancora inesprese del nostro tessuto imprenditoriale”.

Nel corso dell'incontro, l'**Osservatorio 4.Manager** ha presentato i risultati di una ricerca condotta su circa 1.500 tra manager e imprenditori sulle nuove sfide da affrontare, alla luce dell'emergenza Covid.

L'impatto del Covid

Il **61%** degli imprenditori intervistati ha dichiarato di aver avuto, a seguito della pandemia, una **riduzione dei ricavi** e il **4%** di essere a **rischio chiusura**. Il **77%** ha adottato iniziative di contenimento dei costi del personale, il **31%** ha posticipato attività di marketing e il **44%** ha rinviato ampliamenti produttivi.

61% degli imprenditori

dichiara di aver avuto una riduzione dei ricavi

4% a rischio chiusura

Tra le altre misure adottate, la **stabilizzazione dello Smart Working (52%)**, l'accelerazione della **trasformazione digitale (37%)** e la spinta verso una politica di acquisizioni e alleanze (22%).

Discontinuità e ruolo del management

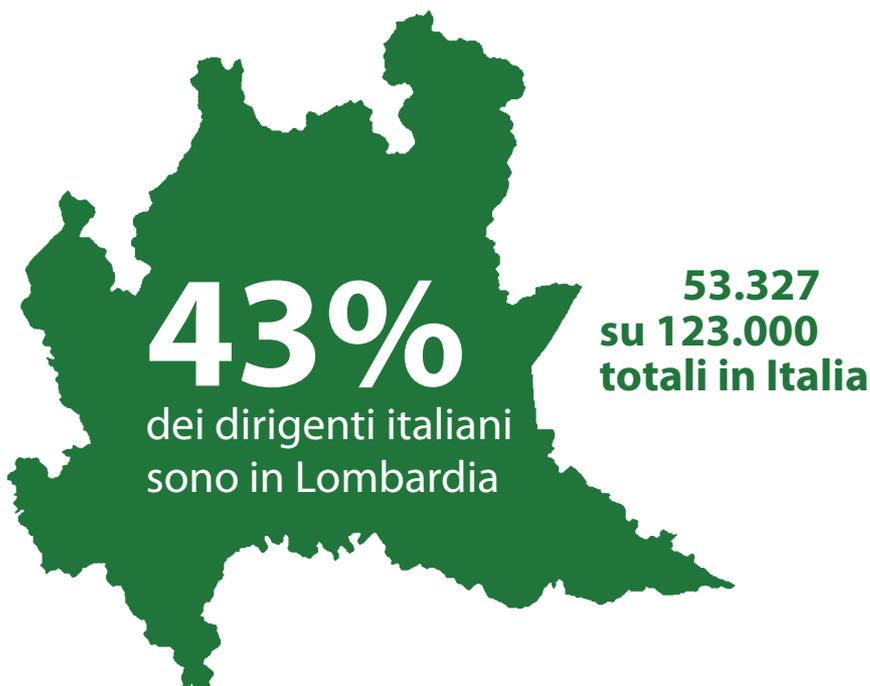
Il 2020 ha rappresentato un anno di straordinaria discontinuità. Il **76% delle imprese con oltre 50 dipendenti avverte il bisogno di dotarsi di competenze manageriali**. In tale prospettiva saranno determinanti le politiche attive del lavoro e, al loro interno, la qualità dei processi di outplacement. Aree nelle quali è attiva 4.Manager, a supporto dei sistemi Confindustria e Federmanager, e che con AIDP promuove le

opportunità e le iniziative in corso a supporto del sistema produttivo.

Focus Lombardia

La Lombardia è **la regione a maggiore concentrazione di capitale manageriale** in Italia con il **43%** dei dirigenti: 53.327 su poco meno di 123.000, corrispondenti all'1,5% del totale dei dipendenti, il doppio del dato medio italiano (0,8%). Con 41.660 dirigenti, Milano si conferma la capitale manageriale italiana. A livello regionale la maggiore concentrazione di dirigenti si riscontra nei seguenti ambiti:

- manifatturiero (18.777 unità)
- finanza (7.648)
- commercio (6.821)
- informazione (5.303)
- attività professionali (4.434) ■



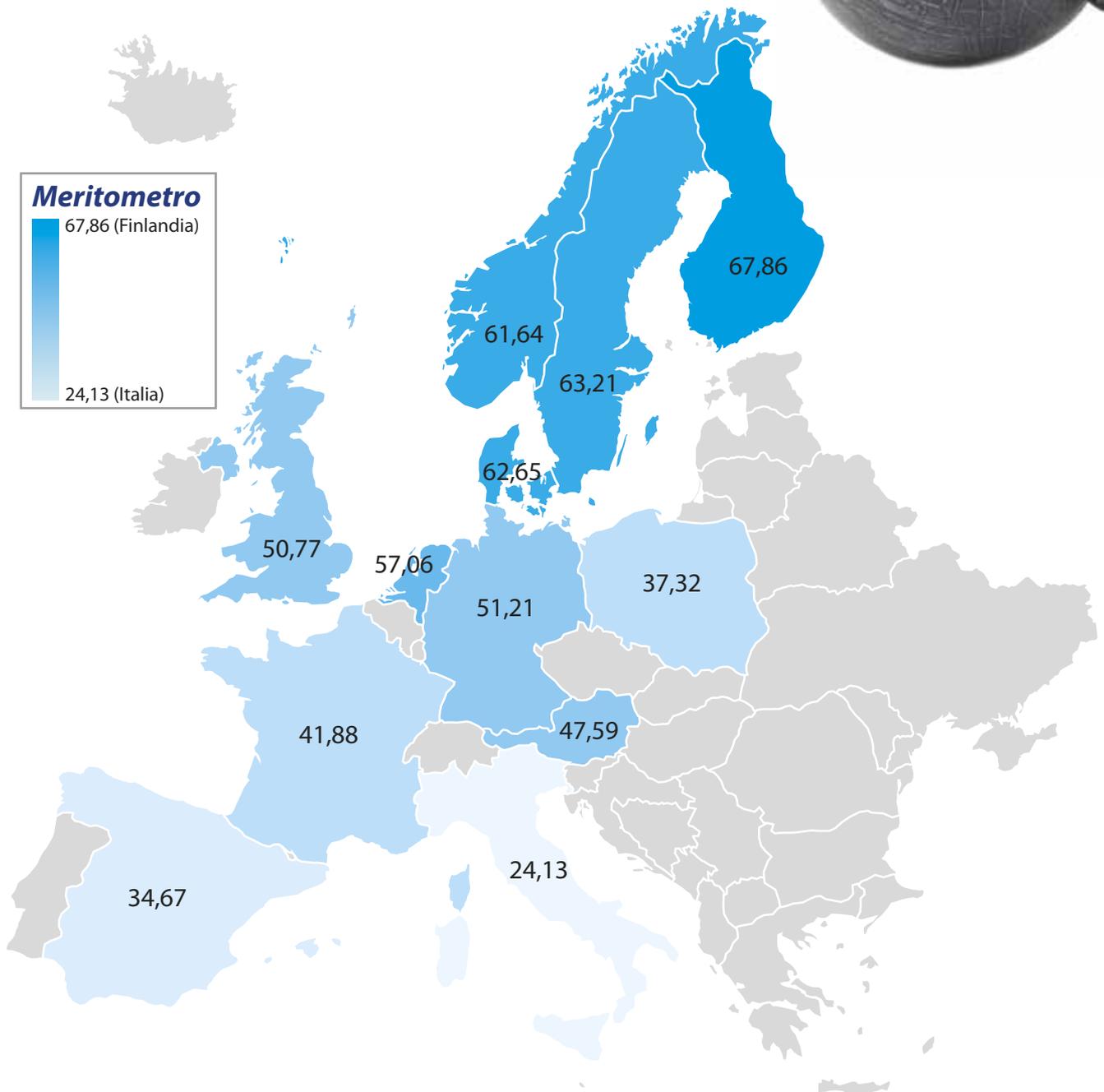


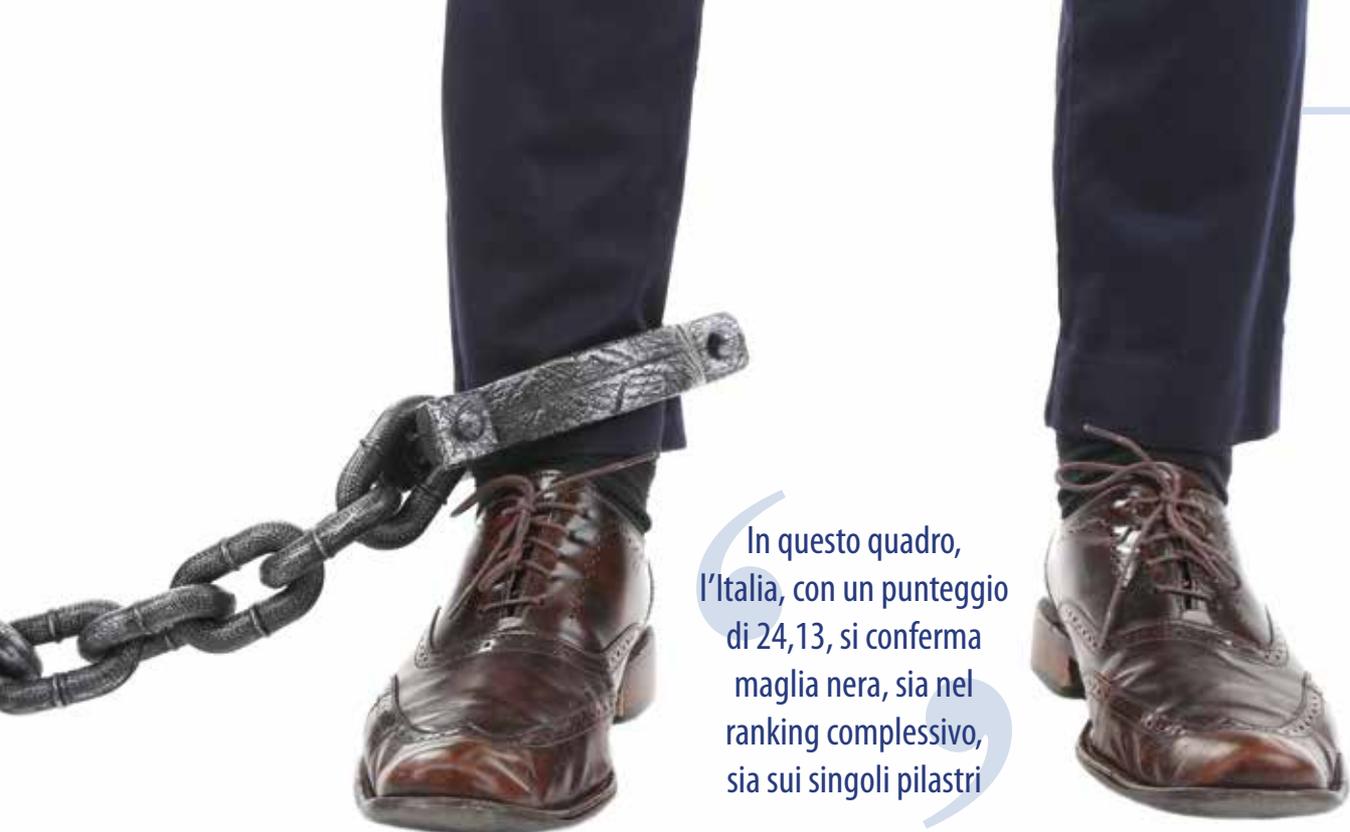
Meritometro 2020: Italia fanalino di coda

Giorgio Neglia

Consigliere Forum della Meritocrazia e Responsabile Meritometro

*Nell'Europa in crisi pandemica peggiora
la qualità del sistema educativo*





In questo quadro, l'Italia, con un punteggio di 24,13, si conferma maglia nera, sia nel ranking complessivo, sia sui singoli pilastri

Irisultati del quinto anno di rilevazioni del Meritometro – strumento di misurazione del merito nei Paesi europei, messo a punto dal Forum della Meritocrazia con la collaborazione dell'Università Cattolica di Milano – giungono nel momento in cui ci si interroga sulle priorità e sulle risorse da destinare (in modo meritocratico?) per far fronte ai drammatici effetti della crisi pandemica.

Il Meritometro è basato su 7 criteri di valutazione:

- 1** libertà
- 2** pari opportunità
- 3** trasparenza
- 4** regole
- 5** mobilità sociale
- 6** attrattività dei talenti
- 7** sistema educativo

Nel ranking 2020 – presentato in occasione della IV Giornata Nazionale

del Merito – si consolida la predominanza dei Paesi del nord Europa. In classifica svettano i Paesi scandinavi (Finlandia, Svezia, Danimarca e Norvegia) seguiti dai Paesi “virtuosi” (Olanda, Germania, Gran Bretagna, Austria e Francia) che tuttavia – in alcuni casi – registrano performance in decremento.

In coda si evidenziano miglioramenti per Polonia e Spagna, mentre l'Italia resta ferma sui valori dello scorso anno.

Il principale trend da segnalare a livello comunitario è il peggioramento delle performance relative alla qualità del sistema educativo (anche in Germania), risultato particolarmente critico a fronte delle strategie europee sull'education.

In questo quadro, l'Italia, con un punteggio di 24,13, si conferma maglia nera, sia nel ranking complessivo, sia sui singoli pilastri. Con oltre 10 punti di distacco dalla Spagna, penultima in classifica, e oltre 40 dalla prima (la Finlandia), il nostro Paese registra i maggiori gap sui pilastri trasparenza, libertà e qualità del sistema educativo.

Positivo il risultato sulle pari opportunità, grazie a una riduzione

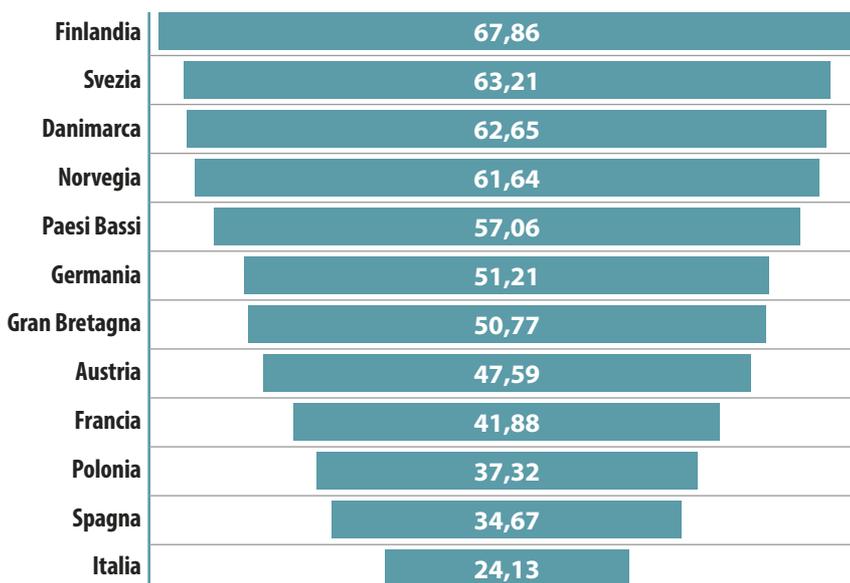
dei giovani NEET che, purtroppo, restano ancora su livelli doppi rispetto alla media UE. Stabile il dato sulla partecipazione delle donne alle posizioni di vertice dell'economia e della società. Lievi incrementi sul fronte delle regole e della trasparenza, pilastri per i quali negli ultimi anni si sono rilevati risultati costantemente positivi, sebbene con variazioni contenute in termini assoluti.

Peggiora sensibilmente, anche per noi, la “qualità del sistema educativo” a causa dell'andamento negativo dei test PISA e di incrementi negli altri indicatori (tassi di abbandono scolastico e di partecipazione all'educazione terziaria) al di sotto delle medie degli altri Paesi.

I risultati del pilastro “libertà economica e opportunità sociali” segnano il passo, anche in questo caso in funzione di incrementi al di sotto della media comunitaria.

Siamo ultimi anche in termini di mobilità sociale. A quantificare la zavorra che impedisce al nostro ascensore sociale di funzionare al meglio ci pensa il World Economic Forum che, nel “Global Social Mobility Report”, posiziona l'Italia in 34^a

Il Ranking europeo - Meritometro 2020



Il Meritometro 2020 tratteggia, quindi, un Paese fermo anche sul fronte della meritocrazia. Pur in questa stasi, qualcosa si muove, ma troppo lentamente

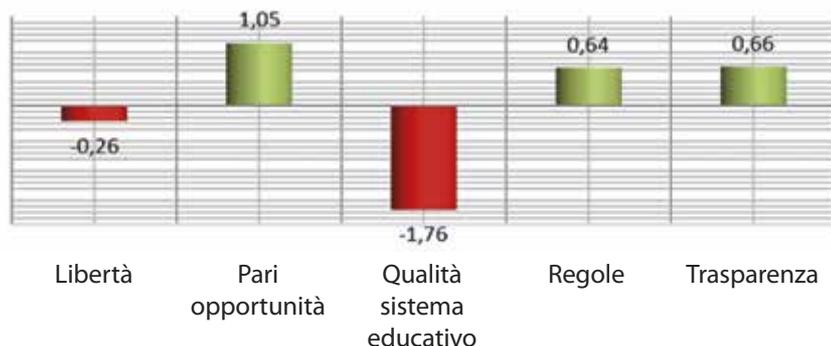
posizione nella classifica mondiale, e all'ultimo posto tra i Paesi industrializzati, a causa della mancanza di "diversità sociale" nelle scuole. Torna, quindi, a essere evidente l'esigenza di investire sul sistema educativo per favorire l'aumento delle opportunità di accesso all'istruzione di qualità per le fasce di popolazione più svantaggiate.

Il tema dei sistemi educativi ricorre anche sul fronte dell'attrattività per i talenti. Il *Global Talent Competitive*

Index dell'Insead ci ricorda che la capacità di attrarre i talenti dell'Italia è ostacolata da prestazioni poco brillanti nella qualità dei sistemi educativi (a tutti i livelli) e dalla scarsa apertura del sistema economico e sociale all'ingresso e allo sviluppo dei giovani talenti.

Il Meritometro 2020 tratteggia, quindi, un Paese fermo anche sul fronte della meritocrazia. Pur in questa stasi, qualcosa si muove, ma troppo lentamente (si vedano

Italia - Principali variazioni 2020-2019



i risultati sulle pari opportunità). Negli ultimi cinque anni le nostre performance sono aumentate di meno di un punto percentuale, inchiodandoci all'ultima posizione in classifica.

Un incremento troppo marginale per permetterci di recuperare i nostri storici gap. Servono, invece, scelte coraggiose e investimenti mirati da indirizzare prioritariamente su quei pilastri (in primis l'educazione) in grado di generare innovazione e crescita.

Ma, curiosamente, proprio in questo periodo emergenziale, si moltiplicano gli attacchi al merito. La retorica anti-meritocratica – che trova spazio anche su importanti quotidiani nazionali –, in buona sostanza, individua nel merito la principale causa





di diseguaglianze crescenti nell'economia e nella società. Niente di più lontano dalla realtà.

L'Italia è intrappolata in una melassa "mediocratica" che penalizza i migliori, che alla fine emigrano, e non garantisce pari opportunità, proprio perché i meccanismi di promozione sociale prevalenti sono le relazioni e l'appartenenza, piuttosto che il merito e la competenza. E i numeri sono lì a dimostrarlo. Il ranking dei Paesi meritocratici è, infatti, perfettamente sovrapponibile a quello dei Paesi caratterizzati da migliori performance in termini di benessere, pari opportunità, sostenibilità, sicurezza, misurati dal *Better Life Index* di OCSE.

Mai come in questa fase, nella quale si definiscono piani per supporta-

re la ripresa, è necessario usare le ingenti risorse e le idee a disposizione per rendere il nostro Paese più giusto, agendo – in modo meritocratico – sulla qualità delle sue infrastrutture fondamentali. Tra queste – in primis – la scuola, la giustizia, l'efficienza della macchina burocratica, le regole e la trasparenza. L'approccio corretto è quello di unire a queste policy un'indispensabile azione dal basso per diffondere concretamente il merito nelle organizzazioni pubbliche e private, nonché nella scuola e nell'università, dove si forma la cultura meritocratica dei cittadini del domani. Con questo approccio "a tenaglia" potremo garantire condizioni di vita e lavoro migliori a tutti e, in particolare, ai nostri giovani. ■

È necessario usare le ingenti risorse e le idee a disposizione per rendere il nostro Paese più giusto, agendo – in modo meritocratico – sulla qualità delle sue infrastrutture fondamentali. Tra queste – in primis – la scuola, la giustizia, l'efficienza della macchina burocratica, le regole e la trasparenza



Smart Working: una crisi da trasformare in opportunità

Roberto Ravagnani

Partner Key2people - rravagnani@key2people.com

L'adozione massiva dello Smart Working da parte delle aziende sta mettendo in evidenza alcuni fenomeni rassicuranti, un certo numero di domande inquietanti e, infine, qualche affascinante opportunità. Tra i primi, va senz'altro citata la grande capacità di reazione delle aziende italiane: al di là dei luoghi comuni sulla capacità nazionale di dare il meglio di sé proprio nei momenti di difficoltà, è un dato innegabile che la maggior parte delle aziende, e in misura minore anche della PA, ha dato una prova di (insospettata?) agilità quando in pochi giorni è riuscita a mettere centinaia, migliaia o decine di migliaia di persone in grado di lavorare da remoto nello spazio di pochi giorni. Una performance da ammirare, senza mezze parole.

Inoltre, è ormai un dato acquisito che il livello di performance individuale delle persone – e delle aziende – non ha risentito in modo particolare del lavoro in remoto. I problemi delle aziende in questo momento drammatico sono altri: marginalità, liquidità, calo di fatturato, safety, ma non la produttività dei dipendenti, che in molti casi è addirittura cresciuta. Tanti manager a priori restii al lavoro a distanza hanno dovuto ricredersi e ammettere che i risultati sono superiori alle attese.

Infine, e non per importanza, gli stessi dipendenti sembrano tutto sommato soddisfatti di questa nuova apertura dei datori di lavoro verso una maggiore flessibilità, anche

se molti cominciano a soffrire di questa prolungata remotizzazione e non vedono l'ora di tornare, almeno un po', in ufficio.

Tutto bene dunque? Non proprio. Accanto a queste belle notizie che ci rendono un po' meno pesante questa fase così ricca di preoccupazione, stanno emergendo anche dei fenomeni striscianti, tanto più pericolosi quanto sono meno misurabili e quindi invisibili. È quello che in Key2people chiamiamo "l'angolo cieco dello Smart Working".

Dal nostro punto di osservazione, **tre sono le difficoltà** su cui il lavoro a distanza sta mettendo a dura prova le nostre aziende:

Il livello di engagement dei dipendenti

La capacità di creare innovazione da parte dell'organizzazione

La difficoltà di gestire la meritocrazia e i carichi di lavoro a distanza

Vediamo brevemente cosa significano.

1. Il livello di engagement dei dipendenti. Se è vero che tante persone sono contente di questa nuova flessibilità e non hanno fatto riscontrare, in media, un calo di performance, è anche sempre più evidente che la prolungata distanza dal luogo di la-

voro e dai colleghi sta creando un pericolo di "sfilacciamento" nella relazione tra dipendente e azienda. Il lavoro sta diventando sempre più individuale e inevitabilmente un po' dell'identificazione con l'organizzazione si perde per strada. Pensiamo anche a quanto sia difficile gestire i processi di "onboarding" dei nuovi assunti in questo contesto: tanti piccoli elementi della cultura organizzativa sono difficili da apprendere e trasmettere senza un'adeguata socializzazione.

2. La capacità di creare innovazione da parte dell'organizzazione. La stessa mancanza di socializzazione può essere alla radice della progressiva perdita di velocità nell'introdurre innovazioni di prodotto e di processo. Non stiamo parlando solo delle innovazioni radicali, ma anche e forse soprattutto dei piccoli miglioramenti che non hanno bisogno di piani e programmi strutturati, ma che al contrario sgorgano in modo naturale e spesso tacito dall'interazione tra colleghi. Questi effetti di "combustione spontanea" alla base di tanti processi di innovazione rischiano di essere molto limitati se le persone si incontrano più raramente di persona, tanto alla macchinetta del caffè come in riunioni in presenza. L'innovazione, insomma, ha bisogno di una "banda larga" di comunicazione per essere innescata.

3. La difficoltà di gestire la merito-crazia e i carichi di lavoro a distanza. Tanti manager ci stanno parlando della loro frustrazione nel non sapere come valutare correttamente le proprie persone: hanno l'impressione che alcuni stiano lavorando al limite delle loro possibilità e con un impegno ammirevole, mentre altri approfittano della lontananza per prendersela comoda e nascondere la propria inefficienza, ma non riescono ad avere parametri oggettivi per misurare e premiare (e punire) queste differenze. La conseguenza è una sensazione di perdita di controllo e di iniquità.

Visto che una volta finita la pandemia non è realistico che si torni a una presenza in ufficio uguale alla situazione pre-Covid, è probabile che queste tre patologie mettano a rischio la competitività dell'azienda nel medio periodo. È un tema di sostenibilità, insomma. Ma c'è un'altra faccia della medaglia: se ben gestite, le stesse dinamiche possono rappresentare una grande opportunità e la ragione di questa convinzione sta nelle risposte a queste patologie.

La gestione efficace dell'attuale situazione richiede infatti un deciso investimento nelle competenze manageriali e nei meccanismi organizzativi. La situazione contingente, in altri termini, sta spingendo le aziende e i manager stessi a fare un vero proprio salto in avanti in termini di modernità (in mancanza di un termine migliore) e questo è un bene.

Prendiamo l'engagement: se mantenere riunioni ricorrenti, processi di comunicazione capillari, survey frequenti di clima, momenti di socialità con i propri collaboratori diventano delle pratiche ricorrenti e non più degli "optional" o delle iniziative lasciate al singolo manager, ebbene è molto probabile che

il livello di motivazione delle squadre risulterà addirittura più elevato che prima della pandemia, perché ci sarà la percezione da parte dei dipendenti di un'autentica attenzione al loro benessere e al loro coinvolgimento. Allo stesso modo, se vengono sviluppate delle competenze di digital collaboration o di design thinking come risposte alla difficoltà di innovare, è probabile che questi nuovi approcci e una generale maggiore attenzione manageriale creino un clima favorevole all'introduzione di soluzioni creative. Infine, la necessità di introdurre delle metriche più oggettive di misurazione della performance così come una maggiore frequenza di

assegnazione degli obiettivi e valutazione dei risultati possono aumentare la capacità dei manager di delegare ai propri collaboratori, e creare quindi uno stile di leadership maggiormente incentrato sulla fiducia e la responsabilizzazione. In sintesi, le aziende devono porsì già oggi la domanda di quale equilibrio trovare tra lavoro in presenza e lavoro in remoto e pervenire a un modello sostenibile nel lungo periodo. I manager davvero più "smart" stanno approfittando di questa discontinuità epocale per introdurre cambiamenti culturali e organizzativi impensabili anche solo qualche mese fa e che possono seriamente contribuire a rendere la propria organizzazione più competitiva.

Come disse una volta l'ex-Presidente George Clinton, *"never waste a good crisis"*, ovvero mai lasciarsi scappare l'opportunità di sfruttare una buona crisi... ■



Dallo Smart Working al new normal

Il web talk del Gruppo Giovani è solo il primo di una lunga serie

Ali Berri

Coordinatore Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager



Lo Smart Working è ormai entrato nella quotidianità degli italiani ed è destinato a rimanerci: al termine dell'emergenza, l'Osservatorio dedicato della School of Management del Politecnico di Milano stima che i **lavoratori agili**, che lavoreranno almeno in parte da remoto, saranno complessivamente **5,35 milioni**. Per adattarsi a questa "**nuova normalità**" del lavoro il 70% delle grandi imprese aumenterà le giornate di lavoro da remoto, portandole in media da uno a 2,7 giorni alla settimana, e una su due modificherà gli spazi fisici.

Delle conseguenze dello Smart Working e di come cambierà il modo di concepire il lavoro ne abbiamo ampiamente discusso nel corso di "**Ambizione Manager - storie di eccellenza**", il web talk che si è svolto a novembre con i giova-

ni manager che si sono distinti nel corso del contest federale "Premio Giovane Manager": con loro, esempi di eccellenza e merito, insieme all'analista indipendente Enrico Verga, abbiamo fatto un'interessante chiacchierata che ha visto sul tavolo esperienze dirette, gestione manageriale di altissimo livello e prospettive strategiche e future.

La diffusione dello Smart Working negli ultimi mesi sta avendo un forte impatto sulle abitudini e sui conti economici dei lavoratori di tutto il mondo. Essendo però una pratica relativamente nuova per la maggior parte dei dipendenti e delle aziende, rimangono ancora da chiarire i vantaggi e gli svantaggi per le parti coinvolte.

Di seguito una sintesi degli interventi dei manager protagonisti del web talk a cui è stato chiesto di condividere una loro riflessione in

merito allo scenario del lavoro del futuro: *"come si svilupperà la gestione del lavoro evolvendosi da lavoro a tempo a lavoro per obiettivi? Come impatterà questo sul concetto di meritocrazia in ambito aziendale?"*.



Paola Boromei, Executive Vice president human resources & organization, Snam: "L'attenzione si è spostata dal ruolo all'individuo e



ciò ha portato a una serie di importanti progressi: un innalzamento della managerialità, una maggiore valorizzazione dei talenti e una stimolazione alla partecipazione collettiva. Abbiamo colto questa come un'opportunità per dare a tutti una voce, nel rispetto della diversità e dell'inclusione. Snam ha investito moltissimo in formazione: nei primi 18 mesi si sono contati 190.000 ore di formazione, 600 corsi erogati, progetti interfunzionali per stimolare apprendimento, job rotation, senza considerare la notevole spinta all'adozione di nuove tecnologie".

Giovanna Stocco, CFO Satisloh Italy Srl (Gruppo EssilorLuxottica): "Lavoravamo già per obiettivi, occorre solo continuare a farlo, con l'aggiunta che ora è necessario che le persone non si sentano sole, iso-



late, senza sapere a che punto sono del loro percorso di carriera. Occorre mettere al centro il capitale umano. Oggi serve una roadmap mentale diversa, che preveda momenti di incontro anche virtuali e una collaborazione ancora più stretta tra dipendenti e manager. In questo senso lo Smart Working può essere un win win e portare a un approccio meritocratico vero".



Francesca Paludetti, Head of M&A & Sustainable Development Gruppo Sapio: "Lo Smart Working è un concetto win win per l'azienda, i dipendenti e, non ultimo, l'ambiente. Secondo nostre analisi restituisce alle persone in media 10 giorni all'anno (*di tempo per gli spostamenti, ndr*) e si riducono in modo significativo le emissioni. La digitalizzazione è la nuova mission aziendale: l'obietti-

vo è passare appunto dai processi cartacei a quelli digitali. La trasformazione in atto con lo SW è che la valutazione delle performance non riguarda più solo i quadri e i dirigenti, ma si estende a buona parte della popolazione aziendale. È un cambio di paradigma importante”.



Fabrizio Botta, Director of Global Strategy, commercial & tendering onshore E&C division, Saipem Spa: “Credo che sia fondamentale come primo punto sottolineare come lo Smart Working si sia dimostrato essere un tool fondamentale per la tenuta economica di tutta una serie di aziende di servizi che, grazie allo stesso, hanno avuto garanzia di una adeguata continuità operativa. Saipem, operando nei servizi di ingegneria e costruzione, ne è un esempio. Detto questo, per il futuro sarà essenziale il cercare di mitigarne i rischi principali ad esso associati:

1) lo Smart Working deve diventare realmente Smart, e non puro lavoro a distanza. Vanno indirizzate le risorse verso un'autonomia basata sugli obiettivi, sulla performance. E i manager devono quindi avere la capacità di garantire il coordinamento e controllo, supportando e valorizzando le risorse anche a distanza;

2) si tratta di un cambiamento culturale in azienda. Dobbiamo capire come garantire tutto quel passaggio fondamentale di know-how tra risorse esperte e meno esperte che avveniva sul campo, con quest'ultime che crescevano assorbendo

competenze, notando sguardi, silenzi, e interventi nel momento opportuno;

3) le risorse si troveranno a gestire il tempo, facendo delle scelte tra vita personale e lavorativa, senza apparente controllo. E quindi diventa determinante il bilanciamento appropriato tra il monitoraggio con strumenti digitali e/o software gestionali, e la valutazione della performance e quindi del raggiungimento degli obiettivi.

Se esiste o no la meritocrazia anche con lo Smart Working? La meritocrazia è un concetto molto complesso. A mio avviso esiste, ma lo Smart Working può contribuire ulteriormente a far emergere i talenti, la performance, al di là di qualunque altro aspetto relazionale.



Massimiliano Bariola, Amministratore delegato, Simai Spa Toyota Material Handling: “Dal mio punto di vista, ho riscontrato maggiori difficoltà specie nel manifatturiero. È necessario fare una differenziazione

tra tipologie di lavoratori. Assista-mo sicuramente a un miglioramento anche nel lavoro dipendente: assomiglia di più al concetto del professionista, dove il lavoratore è più autonomo, più stimolato. Penso sia la strada giusta e porterà a maggiore visibilità dei talenti, per un giusto percorso di carriera.



Vincenzo Renzo, Plant manager, Rotork: “Essendo la nostra una realtà manifatturiera, lo Smart Working è poco considerato. Nella prima fase abbiamo affrontato una revisione dei processi per garantire una migliore gestione dell'emergenza e dare continuità al business. Sicuramente l'importanza degli strumenti IT è stata fondamentale in questa fase. Il lato positivo dello SW è la facilità di valutazione delle persone su task e obiettivi con un dato analitico e oggettivo. Viene a mancare, però, quel senso di intelligenza emotiva che si genera nella quotidianità e che dobbiamo in qualche modo recuperare”.



Il Presidente ALDAI-Federmanager **Bruno Villani**, che ha aperto il web talk, ha sottolineato come l'impresa sia cultura e la cultura d'impresa basata sulla managerialità, in particolare per le PMI, sia un asset fondamentale di competitività, indispensabile soprattutto oggi per

progettare la ricostruzione dopo la crisi.

"I manager sono il motore fondamentale del cambiamento positivo e i loro valori sono oggi elementi essenziali per rilanciare la crescita economica e sociale a livello globale. Raccontare la storia di questi giovani manager

esempi di eccellenza significa valorizzare i principi del fare impresa: resilienza, sostenibilità, attenzione al sociale, propensione al cambiamento e visione strategica di lungo termine. In un contesto come quello odierno, i manager sono chiamati a grandi responsabilità: possono vantare con orgoglio di svolgere un ruolo chiave non solo per la sopravvivenza e il successo della propria azienda, ma anche, più in generale, grazie a quel patrimonio umano e professionale che rappresentano, per quel sistema chiamato Paese che ora siamo chiamati a sostenere e a rilanciare. La priorità di oggi si chiama ripresa e il compito comune che vede in prima linea i nostri manager è trainare le nostre imprese fuori dall'emergenza.

Solo facendo così possiamo, possiamo e dobbiamo essere quel cambiamento che vogliamo vedere. A loro, ma anche a tutti noi, lancio l'invito di mettere a fattor comune il proprio know-how, esperienza e passione per il futuro dell'Associazione, ma non solo, per un sistema industriale che ha bisogno di menti aperte, innovative e che non vedano confini ma solo sfide da vincere". ■

Le iniziative del Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager non si fermano. Stiamo organizzando una serie di incontri per il prossimo anno finalizzati a far conoscere tutti i servizi che la nostra Associazione rivolge agli iscritti: dall'assistenza legale a quella previdenziale e fiscale, fino a quella legata all'assistenza sanitaria integrativa e alla formazione. Questo e molto di più. Ne daremo comunicazione a breve su tutti i nostri canali.

stay tuned



Diva De Franco, Michela Livini, Ornella Ragazzo, Elena Toffetti
Team Mentor2Manager



Il progetto Sviluppo PMI è stato ideato dalle organizzazioni lombarde di Confindustria, Digital Innovation Hub e Federmanager con l'obiettivo di offrire un concreto sostegno alle PMI lombarde nella transizione digitale con il supporto di un team di manager qualificati.

Nell'ambito di questo importante progetto di politiche attive, diventato operativo ad ottobre 2020, è stato sviluppato anche il percorso di Mentoring "Mentor2Manager" con l'obiettivo di affiancare e sostenere i Manager nella valorizzazione del proprio patrimonio di competenze per entrare in contatto e dialogare efficacemente con le PMI del territorio.

Cos'è «Mentor2Manager»

È un percorso di dialogo e confronto in totale confidenzialità, riservato ai Manager del Progetto Sviluppo PMI, con un Mentore. Il Mentore è un Dirigente con una significativa esperienza manageriale in aziende strutturate e con competenze specifiche nell'ambito Mentoring, Coaching o Counseling. Il percorso di Mentoring supporta il manager nella consapevolezza di sé, nell'individuazione dei propri obiettivi e di un piano d'azione finalizzato alla rifocalizzazione professionale. I Mentori accompagnano i colleghi Mentee in un percorso regolato da un patto di fiducia. Il percorso si svolge attraverso una relazione di partnership, in cui il Mentore è il responsabile del processo e il Mentee dei contenuti. Il servizio è gratuito per i Manager della Lombardia che partecipano al Progetto Sviluppo PMI.

Alcuni esempi di situazioni «Mi piacerebbe...»

- «fare un punto di dove sono arrivato/a oggi nella mia professionalità»
- «acquisire maggiore consapevolezza di me e del mio momento professionale»
- «mettere a fuoco le mie risorse, riorientarmi, individuare un obiettivo e un piano di azione per il mio sviluppo professionale»
- «rafforzare le mie capacità relazionali in ambito professionale anche in preparazione di eventuali incontri con imprenditori di PMI»
- «unire le forze per superare ostacoli temporanei, cogliendone opportunità di sviluppo e di crescita»
- «riflettere sulle proprie risorse interiori per attivarle ancor più efficacemente all'interno del progetto Sviluppo PMI»
- «comprendere e valutare possibili scenari professionali e prospettive»

Gli obiettivi di «Mentor2Manager» in sintesi

Fornire un supporto personalizzato per:

1. Acquisire maggiore consapevolezza di sé e del momento in cui si trova
2. Chiarire le idee sul proprio futuro professionale e identificare i possibili sviluppi
3. Avere un confronto su tematiche specifiche relative a relazioni, comunicazione ed empowerment
4. Rifocalizzare i propri obiettivi e le proprie scelte e individuare un piano di azione per raggiungerli

Per non creare false aspettative, ci piace evidenziare che il servizio Mentoring NON è:

- una consulenza professionale specifica
- un sostegno psicologico
- uno sponsor nella ricerca di un nuovo lavoro
- un servizio di outplacement
- uno strumento di sviluppo delle hard skills

Il Team

Il Servizio *Mentor2Manager* viene erogato da un team, al momento composto da 4 colleghe, selezionate da Key2People nell'ambito del progetto Sviluppo PMI. Le persone del team condividono una significativa esperienza manageriale e una formazione specifica di supporto e di orientamento alla persona.



DIVA DE FRANCO

Aree di Esperienza Professionale: Marketing & Comunicazione, Sales, Executive Coaching e Consulenza di Direzione

Settore: Servizi, Editoria, Eventi, Formazione, Digital Marketing

Tipologia di azienda: Multinazionali, Grandi Aziende Italiane, PMI, Startup



MICHELA LIVINI

Aree di Esperienza Professionale: Risorse Umane, Change Management, Talent Acquisition & Sviluppo Organizzativo; CSR & Benessere; Servizi alla Persona e Counseling Organizzativo

Settore: Trasporti & Logistica, Servizi alle Imprese, Manifatturiero (Oil&Gas)

Tipologia di azienda: Multinazionali, Grandi Aziende Italiane, PMI



ORNELLA RAGAZZO

Aree di Esperienza Professionale: Amministrazione, Finanza e Controllo, BP Reengineering, Executive Coaching e Consulenza di Direzione

Settore: Industria Alimentare, Farmaceutica, Retail, Servizi Prof, Consulenza Strategica

Tipologia di azienda: Multinazionali, Grandi Aziende Italiane, PMI, Startup



ELENA TOFFETTI
Coordinatrice

Aree di Esperienza Professionale: International Marketing, Vendite, Executive Coaching e Consulenza di Direzione

Settore: Alimentare, Largo Consumo, Lusso, Beni Industriali, Digital Marketing

Tipologia di azienda: Multinazionali, Grandi Aziende Italiane, PMI

COME SI SVOLGE

Il percorso, in collegamento da remoto, prevede 8 ore dedicate ad ogni Mentee, con 1 incontro iniziale della durata di 1 ora con la Coordinatrice del Servizio e 7 ore successive con un Mentore dedicato. La frequenza degli incontri è ogni 7-15 giorni circa da concordare tra Mentore e Mentee. Qualche regola di base: la disdetta va comunicata almeno 24h prima, le assenze ingiustificate saranno considerate come erogate e non recuperabili.

Alcuni benefici

- Confronto in un ambiente protetto, regolato da etica e confidenzialità, con persone esterne alla propria realtà professionale
- Condivisione di un linguaggio comune con mentori che hanno esperienze e conoscenze contemporanee

delle realtà aziendali, delle dinamiche di cambiamento e trasformazione

- Metodologia strutturata e allo stesso tempo personalizzata
- Servizio gratuito per i Manager della Lombardia che partecipano al Progetto Sviluppo PMI

Desideri aderire? Scrivi a info@sviluppopmi.it chiedendo di partecipare al percorso *Mentor2Manager*, la segreteria Sviluppo PMI ti invierà una mail con la documentazione necessaria e le relative istruzioni. Restituisci i documenti firmati, verrai contattato/a dalla coordinatrice del team di Mentor, per fissare il primo colloquio e verificare insieme la rispondenza delle tue aspettative rispetto agli obiettivi del percorso per poi essere indirizzato al Mentor più adatto a te e si comincia! ■

Tassa sul merito

Attilio De Pascalis
Socio ALDAI-Federmanager

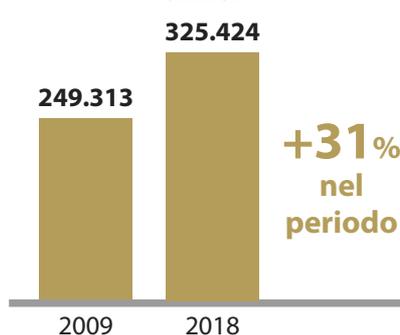
Sempre più onerosa la tassazione sui percettori di redditi oltre 120.000 euro secondo la ricerca di Elexia. Sono appena lo 0,8% ma versano il 16% di tutta l'Irpef

L'Italia non è un Paese per manager e imprenditori. Chi dichiara redditi da lavoro elevati è tartassato e negli ultimi 10 anni ha visto crescere il carico fiscale. Mentre altre categorie, come i percettori di rendite o di affitti, godono di trattamenti agevolati. In dieci anni i contribuenti italiani ad alto reddito, sopra i 120.000

euro lordi annui, sono cresciuti del 31% passando da 249.313 nel 2009 a 325.424 nel 2018. Pur essendo appena lo 0,8% dei contribuenti tricolore (oltre 41 milioni), percepiscono circa l'8% del reddito complessivo, ma versano ben il 16% dell'intero carico Irpef nazionale. Ciascun membro di questo club esclusivo subisce un vero e proprio salasso fiscale: in media oltre 79.000 euro

annui, ovvero quasi 6.600 euro al mese. Ad analizzare l'universo dei contribuenti italiani ad alto reddito è una ricerca di Elexia, network di avvocati e commercialisti che raggruppa 40 professionisti di Milano, Roma e Firenze. Dallo studio emergono non poche sorprese e molti paradossi. Ogni dieci percettori di alti redditi, otto sono uomini e solo due don-

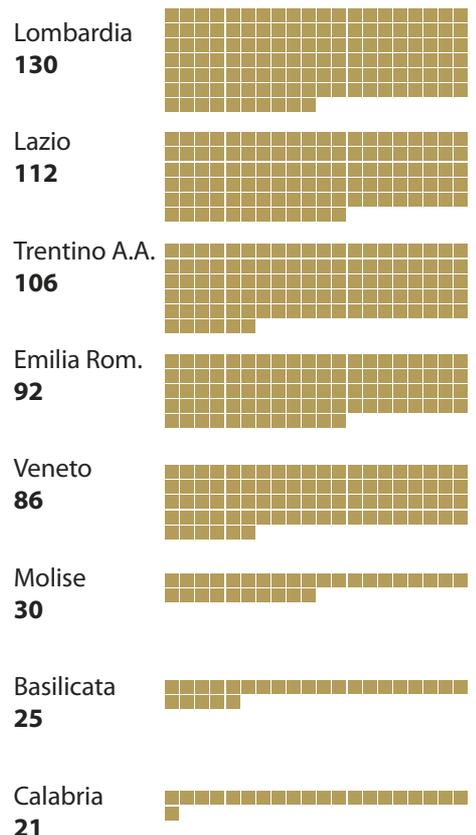
Contribuenti italiani sopra i 120mila euro lordi annui



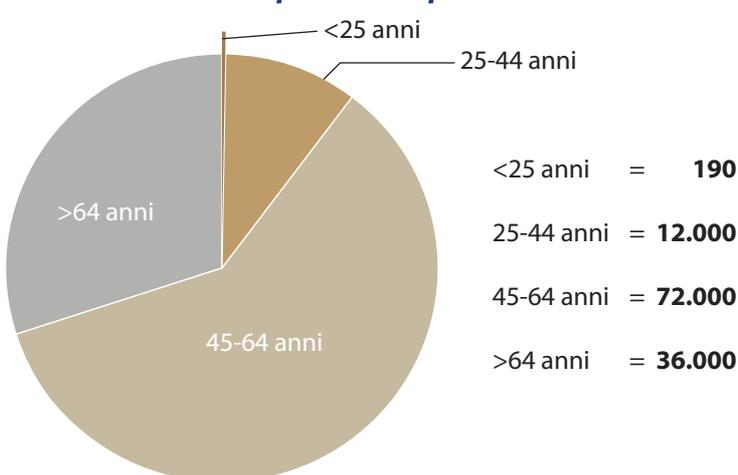
Suddivisione dei percettori di alti redditi



Percettori di alti redditi suddivisione per regione (prime 5 e ultime 3)



Suddivisione per età dei percettori di alti redditi



79.000 euro annui

Il prelievo fiscale medio dei contribuenti oltre 120.000 euro lordi di reddito annuo

ne. Fra i super-contribuenti 6 su 10 hanno un'età compresa fra 45 e 64 anni, ovvero si collocano nella fascia dei lavoratori senior. Il 30% ha più di 65 anni ed è costituito in prevalenza da pensionati. Oltre 30.000 contribuenti ad alto reddito, quasi il 10%, sono nella fascia di età fra i 25 e i 44 anni. Ma c'è anche un drappello di circa 190 giovanissimi sotto i 25 anni che dichiarano 300.000 euro di reddito lordo annuo.

Si tratta di imprenditori, dirigenti, professionisti, magistrati, medici e docenti universitari.

Su base territoriale in testa c'è la Lombardia con 130 super-contribuenti ogni 10.000 percettori di redditi. Seguono il Lazio (112), il Trentino Alto Adige (106), l'Emilia Romagna (92) e il Veneto (86). In coda Calabria (21), Basilicata (25) e Molise (30).

"La ricerca – osserva Nicola Cinelli, managing partner di Elexia – sfata un mito diffuso: i proventi dei super-contribuenti non derivano dai patrimoni, ma vengono da lavoro e pensioni, che rappresentano la fonte primaria per oltre l'80% dei soggetti. Non è corretto, quindi, identificare i percettori di alti redditi con i ricchi, cioè i possessori di grandi patrimoni, i cui proventi, per assurdo, godono invece di generose agevolazioni fiscali". Nel corso degli anni il Fisco si è accanito contro i super-contribuenti, inasprendo le aliquote. Nel 2002 a chi guadagnava 120.000 euro lordi annui si applicava una imposizione Irpef di 37.762 euro, pari a circa il 31,5%. Nel biennio successivo (2003-2004) c'è stato un alleggerimento, con il carico sceso a 37.086 euro (30,9%).

Poi un'escalation inarrestabile, culminata con il regime attuale, in vigore dal 2007. Ora la zavorra Irpef è balzata a 44.700 euro, oltre 7.000 euro in più rispetto all'inizio del secolo. In realtà il carico complessivo è ancora più elevato a causa delle addizionali comunali e regionali introdotte nel frattempo. Infine, dal

2020, a chi guadagna oltre 100.000 euro lordi annui, è stata ridotta la possibilità di dedurre dal reddito molte spese, riconosciute agli altri contribuenti. Fino ad azzerarsi sopra i 240.000 euro lordi annui.

Nel complesso, i contribuenti che superano i 120.000 euro di reddito concorrono a circa il 16% dell'imposta netta Irpef totale, contro l'11% circa di inizio decennio.

Un fardello che non trova eguali in Europa, rileva l'indagine Elexia. *"Un raffronto a livello europeo non è semplice – sottolinea Nicola Cinelli di Elexia – perché i regimi fiscali sono molto diversi. In Francia, per esempio, l'imposizione è su base familiare e non personale. In generale si può stimare che i contribuenti italiani con redditi sopra 120.000 euro annui paghino dal 25 al 30 per cento in più rispetto ai loro omologhi negli altri Stati".*

L'indagine Elexia mette infatti in risalto alcune storture e contraddizioni del sistema tributario italiano.

Un reddito da lavoro, dipendente o autonomo o da pensione, di 120.000 euro lordi, per esempio, è assoggettato a circa 48.000 euro di Irpef, nazionale e locale, pari al 40%. Un vero salasso, a cui si aggiungono i contributi previdenziali e altri oneri.

Se si incassa lo stesso importo come dividendi o interessi, l'esborso si riduce a 31.200 euro, grazie all'aliquota fissa del 26%.

Ancora meglio per chi incassa 120.000 euro annui con l'affitto di abitazioni: grazie alla cedolare secca del 21%, sborsa soltanto 25.200 euro. Chi incassa 120.000 euro come cedole di titoli di Stato subisce un prelievo di 15.000 euro, corrispondente all'aliquota fiscale del 12,5%.

Se lo stesso introito deriva invece come plusvalenza sulla vendita di un immobile, trascorsi cinque anni dall'acquisto o dall'averlo ricevuto in eredità, la tassazione è pari a zero. Negli ultimi 20 anni il carico fiscale sui redditi medio-alti è cresciuto a dismisura, andando ben oltre il principio sancito dalla Costituzione, all'articolo 53, secondo cui: "Tutti sono tenuti a concorrere alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva. Il sistema tributario è informato a criteri di progressività".

In realtà, conclude l'analisi Elexia, la continua fame di risorse ha portato il Fisco a tartassare chi dichiara redditi medio-alti mortificando il merito e perdendo di vista qualsiasi criterio di equità e di progressività legato alla reale "capacità contributiva". ■

Negli ultimi 20 anni il carico fiscale sui redditi medio-alti è cresciuto a dismisura, andando ben oltre il principio sancito dalla Costituzione, all'articolo 53, secondo cui: "Tutti sono tenuti a concorrere alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva. Il sistema tributario è informato a criteri di progressività"

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 tematiche di formazione:

Company Management – Project Management – Execution (Engineering – Construction)

- Agevolazioni per iscrizioni multiple; possibilità di finanziamento tramite i Fondi Paritetici Interprofessionali nazionali per la formazione continua
- I corsi sono disponibili anche per l'erogazione in-house, riservati ai dipendenti di una sola azienda.

SI SEGNALANO, PER GENNAIO, FEBBRAIO E MARZO:

- **IL CONTROLLO DI PROGETTO: MONITORAGGIO, CONTROLLO E STATO AVANZAMENTO LAVORI:** 20-21-27-28 gennaio
- **I CONTROLLI AZIENDALI: TEMATICHE PER LA GESTIONE E IL CONTROLLO D'IMPRESA:** 3-5-10 febbraio
- **BUSINESS PRESENTATION EFFICACE IN PRESENZA E "A DISTANZA":** 4-11-18 febbraio
- **COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO:** 9-11-16-22 febbraio
- **METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT:** 3-4-9-10-15-16 marzo



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, accedendo con credenziali riservate.

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

Quota agevolata per **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



Donne al timone per la ripresa del Paese

*L'analisi del gender gap
per nuovi orizzonti manageriali*



CONFINDUSTRIA

 FEDERMANAGER

L'Osservatorio 4.Manager ha valorizzato i risultati emersi dai rapporti biennali sulla situazione del personale maschile e femminile (2018/19) redatti dalle imprese e quelli delle best practice individuate anche attraverso interviste a 147 donne manager e imprenditrici della Community "Think4WomenManager-Network". Dalla ricerca emerge un divario numerico, remunerativo e di collocazione nella gerarchia tra lavoratori e lavoratrici che occupano posizioni manageriali che la crisi pandemica probabilmente accennerà.

L'entità del divario di genere

Alla presentazione dell'ultimo rapporto EIGE, European Institute for Gender Equality, la direttrice Carlien Scheele, commentando i lenti progressi in materia di parità di genere, ha posto la domanda: **"Proseguendo a questo ritmo, possiamo permetterci di tollerare per altri 60 anni l'attuale divario di genere?"**

I dati dell'agenzia europea EIGE dovrebbero essere presi in considerazione soprattutto da noi italiani perché mostrano tante luci, ma ancora molte ombre. I progressi delle donne italiane sono evidenti: tra il 1977 e il 2018 il tasso di occupa-



zione femminile (dati ISTAT 2020) è aumentato di 16 punti percentuali (dal 33,5 al 49,5%); nel 2010 il **Gender Equality Index** era 53,3/100, contro una media europea di 63,8/100, nel 2020 è **balzato a 63,5/100**, circa quattro punti meno della media dell'Unione (67,9/100). Inoltre, l'Italia ha conseguito un progresso verso la parità di genere a un ritmo più sostenuto rispetto a molti Stati membri: tra il 2010 e il 2020 la sua posizione in classifica è passata dal 22° al 14° posto. Ma il tasso di occupazione equivalente a tempo pieno, che tiene conto della maggiore incidenza dell'occupazione a tempo parziale delle donne e della durata della vita lavorativa, colloca l'Italia all'ultimo posto della graduatoria europea con 31 punti, contro 59 della Svezia e 41 della media europea. Anche l'indicatore

sintetico EIGE sul lavoro attribuisce all'Italia il peggior punteggio europeo (63/100) contro una media EU28 di 72/100.

A rendere complessa la situazione contribuiscono una serie di fenomeni che caratterizzano la nostra società:

- la profonda differenza territoriale: **nel 2018 aveva un'occupazione il 32% delle donne meridionali contro il 60% delle donne del Nord;**
- la "segregazione" che caratterizza il nostro sistema educativo e produttivo, ovvero la concentrazione di donne in determinate aree o lavori e la scarsa possibilità di passare da un ambito lavorativo all'altro.

Anche in termini culturali è evidente il divario tra l'Italia e il resto dell'Unione: l'Eurobarometro rileva che la promozione dell'uguaglianza di genere è fondamentale per circa un quarto degli italiani, rispetto al 54% a livello europeo e all'84% degli svedesi.

L'Italia ha conseguito un progresso verso la parità di genere a un ritmo più sostenuto rispetto a molti Stati membri



Preconcetti

Questi e altri studi mostrano quanto gli stereotipi sull'immagine delle donne siano ancora radicati nel nostro Paese, soprattutto sulla percezione del ruolo della donna nell'ambito della famiglia, del lavoro retribuito e non retribuito.

Anche i dati **EIGE** sulla "Digitalizzazione nel mondo del lavoro" ci collocano in fondo alla classifica europea:

- nel 2019 il 10% delle donne ha effettuato formazione sulle competenze digitali contro il 12% degli uomini (UE 18% delle donne e 22% degli uomini);
- la percentuale degli italiani con competenze digitali oltre quelle di base è del 19% per le donne e del 25% per gli uomini (UE 31% per le donne e 36% per gli uomini);
- la quota di donne laureate in ICT nel 2018 è del 21% in Italia e 20% UE, nettamente inferiore alla maschile che supera il 79% in entrambi i casi;
- le donne che lavorano in ambito ICT sono il 27% in Italia contro il 37% in UE; differenza minore per gli uomini con il 37% in Italia e il 42% in UE.

La scarsa valorizzazione del capitale umano femminile alimenta rischi per il nostro benessere economico e sociale. I tassi di occupazione



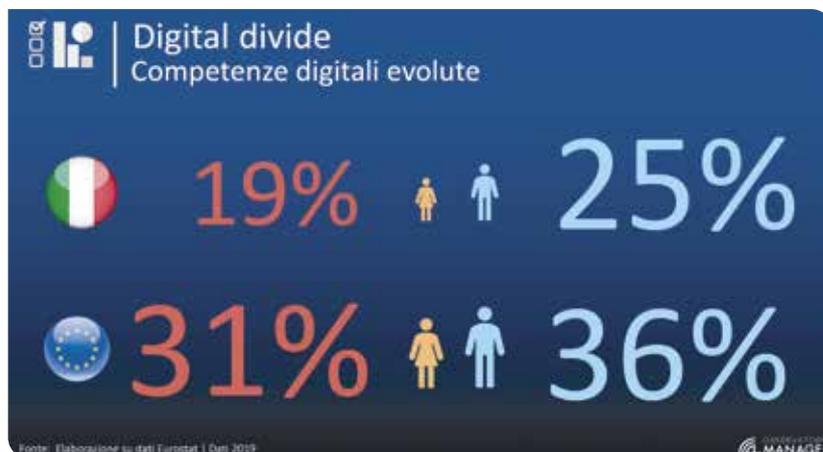
La scarsa valorizzazione del capitale umano femminile alimenta rischi per il nostro benessere economico e sociale

delle donne all'uscita dagli studi e la probabilità di occupare posizioni lavorative adeguate al percorso formativo è inferiore a quella degli uomini.

A quattro anni dal raggiungimento di un titolo universitario di primo livello, svolgono una professione coerente al loro livello di istruzione il 67% delle donne, contro il 79% degli uomini; per i laureati di secondo livello il divario si riduce a 2 punti percentuali.

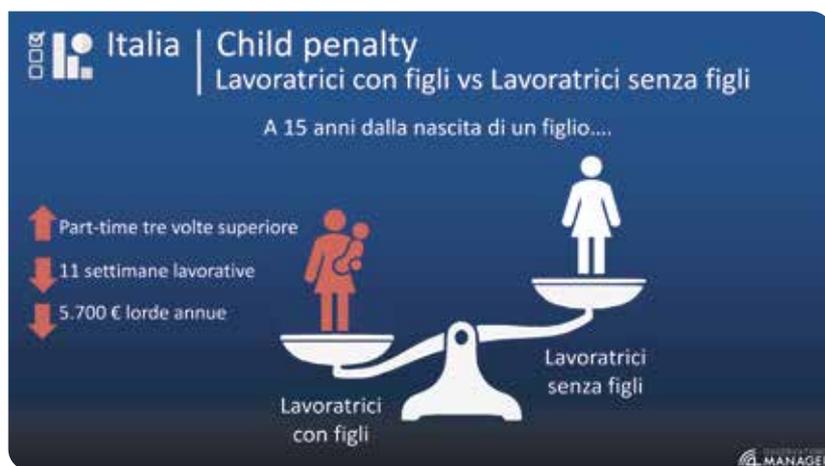
La differenza si manifesta anche nel livello di reddito: a tre anni dal conseguimento del titolo di studio il gap è di 233 euro per i laureati di primo livello e di 275 euro per quelli di secondo livello.

Vi è ampio consenso nel ritenere che se la partecipazione femminile raggiungesse i livelli di quella maschile ne conseguirebbe una notevole espansione PIL.



Madri lavoratrici

Le donne lavoratrici italiane subiscono una forte perdita salariale con la maternità: l'INPS stima che a seguito della nascita di un figlio la perdita reddituale sia del 35% nei due anni che seguono il parto e del 10% negli anni successivi. Inoltre, il tasso di occupazione degli uomini di 25-54 anni con figli conviventi è dell'89% mentre quello delle madri nella stessa fascia d'età è del 57% e si abbassa al 53% con figli in età prescolare.



Le scelte lavorative e le difficoltà che le donne italiane devono affrontare alla nascita di un figlio contribuiscono maggiormente alle asimmetrie di genere nel nostro mercato del lavoro. L'INPS ha stimato che a quindici anni dalla maternità:

- i salari lordi annuali delle madri sono inferiori di 5.700 € a quelli delle donne senza figli;
- i contratti part-time delle donne con figli è quasi tripla rispetto alle donne senza figli.

La perdita nei salari delle madri dalla nascita di un figlio è pari al 53%, di cui 6% dovuto alla riduzione del salario settimanale, 11,5% dovuto al part-time e 35,1% per il minore numero di settimane retribuite.

Il divario retributivo di genere è un fenomeno complesso che colpisce

L'INPS stima che a seguito della nascita di un figlio la perdita reddituale sia del 35% nei due anni che seguono il parto e del 10% negli anni successivi

soprattutto le professioni manageriali anche in altri Paesi europei, a causa di:

- **Segregazione settoriale:** circa un terzo del divario retributivo di genere è spiegato dalla presenza femminile in settori a bassa remunerazione, mentre nei settori meglio retribuiti (tecnologia, ingegneria, finanza, ecc.) prevale la percentuale di uomini.
- **Equilibrio tra lavoro e vita privata:** in media le donne lavorano complessivamente più degli uomini, ma le ore di lavoro retribuito sono inferiori rispetto agli uomini, mentre superiori agli uomini sono le ore di lavoro non retribuito.
- **Il soffitto di vetro:** in Europa meno del 10% degli amministratori delegati delle principali aziende sono donne.



L'impatto della pandemia

La crisi pandemica sta mettendo a rischio le conquiste degli ultimi decenni sulle asimmetrie di genere; i primi dati indicano che i posti di lavoro perduti nei mesi di pandemia erano occupati in quota maggiore dalle donne e in particolare da donne con figli.

Questo fenomeno si spiega sia perché la crisi sta colpendo soprattutto settori produttivi ad ampia partecipazione femminile, sia perché i settori che stanno reagendo meglio alla crisi sono caratterizzati da un'ampia presenza maschile (ad esempio, solo 2 donne su 10 sono attive nel campo dello sviluppo di nuove tecnologie); l'INAPP ha recentemente rilevato la crescita dell'abbandono del lavoro delle donne come "scelta familiare" per la prevalente gestione femminile della cura di figli e anziani durante la pandemia. Il 90% delle donne ha utilizzato interamente il congedo Covid19 e solo l'8% ha diviso i giorni con il partner. La penalizzazione delle donne causata dalla pandemia non è omogenea ma è amplificata da altre asimmetrie che la pandemia sta ulteriormente dilatando: quella tra Nord e Sud, tra aree centrali e aree interne, tra grandi e piccoli comuni.

La leadership al femminile

Le difficoltà che le donne incontrano nel raggiungere posizioni di leadership sono diffuse in tutti i settori della vita sociale ed economica, e il nostro Paese primeggia tra quelli europei con ampi margini di miglioramento.

L'INPS (2019) indica che in Italia **su 605mila posizioni manageriali solo 168mila sono affidate a donne (28%)**. Tale quota si riduce al **18%** se si considerano le posizioni lavorative dirigenziali; **su circa 123mila dirigenti italiani, le donne sono poco più di 22mila**, una percentuale cresciuta negli ultimi dieci anni di 0,3 punti per anno. In



più, nel nostro Paese la professione con le maggiori differenze di retribuzione di genere è proprio quella dei manager.

La legge Golfo-Mosca sulla parità di genere nei CdA delle società quotate e delle controllate pubbliche, ha determinato un notevole incremento delle donne nei board; tuttavia solo in una esigua minoranza di imprese le donne occupano posizioni apicali nei CdA (AD o Presidente). Inoltre, questi provvedimenti non hanno innescato fenomeni di emulazione da parte di imprese non interessate dalla norma. Tuttavia, nel biennio 2018/2019, si rileva l'incremento del 3,7% delle donne dirigenti, contro una diminuzione di 1,3% degli uomini e il rapporto donne/uomini raggiunge il 20%; andamento che riguarda anche la componente dei Quadri.

Fra i settori si registra un aumento del 9,9% nell'assunzione di donne nell'alimentare, del 3,75% nella fabbricazione prodotti chimici (0,95 la maschile), del 3% nella raffinazione petroli (0,96 maschile), del 2,33% nel settore computer, apparecchi elettronici, ottici (0,77 maschile).

Dal monitoraggio effettuato sulle comunicazioni delle imprese le organizzazioni più complesse riescono meglio a contribuire alla sostenibilità di genere. L'Osservatorio 4.Manager ha stimato che le aziende che si limitano a dichiarare l'intenzione di mitigare le disuguaglianze di genere rappresentano circa l'85% del campione analizzato, quota che supera il 90% nel caso di aziende di piccola o media dimensione. Sono circa il 10% quelle che, sporadicamente e in modo non strutturato, realizzano azioni





concrete e cominciano a elaborare strumenti di misurazione dei progressi compiuti nel campo dell'uguaglianza di genere. Solo il 4% realizza strategie e piani di breve, medio e lungo periodo, investe risorse crescenti per allineare uomini e donne, anche in campo manageriale. Solo nell'1% delle imprese di grandi dimensioni esistono specifici programmi per mitigare il divario di genere manageriale e la distribuzione di genere tra i livelli gerarchici e remunerativi tende realmente a convergere.

Dal punto di vista demografico, un'occasione da sfruttare è la prospettiva dei pensionamenti dei baby boomer: migliaia di posizioni dirigenziali si libereranno e merita attivare programmi di coaching, sponsorizzazione dei talenti e for-

mazione alla leadership per rendere le imprese più agili, resilienti, veloci e inclusive, anche verso le donne manager.

In prospettiva

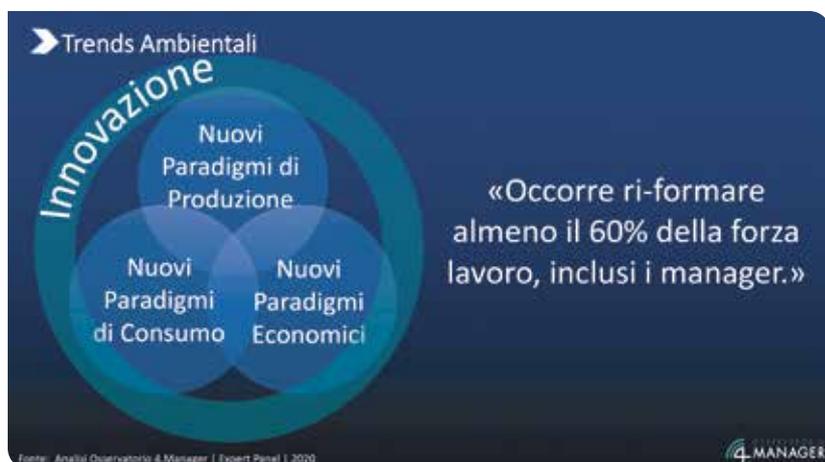
L'Expert Panel converge sulla necessità di ripensare i riferimenti utilizzati per affrontare la parità di genere: flessibilità, orari, permessi, disponibilità di asili, trasporti, welfare aziendale, ecc. L'emergenza Covid-19 ha agito da "acceleratore di processi", portando le imprese ad affrontare trasformazioni, spesso radicali, che coinvolgono i modelli di business, i processi d'innovazione e la transizione verso modelli più sostenibili di produzione.

Lo Smart Working si va configurando come una vera e propria "filosofia manageriale" e organizzativa che

esalta la flessibilità (spaziale e temporale) e l'autonomia dei lavoratori. L'emergenza ha trasformato la cultura, la struttura e le dinamiche dell'organizzazione aziendale, che tendono a focalizzarsi sul raggiungimento degli obiettivi, spostando l'attenzione dell'organizzazione dalle "persone" all'efficienza, dalle ore lavorate al raggiungimento degli obiettivi, mettendo in risalto i talenti, le competenze e la capacità creativa dei manager; una sorta di grande "livella" che facilita l'acquisizione di talenti e le competenze manageriali superando i tradizionali meccanismi culturali che intervengono nei processi di selezione, progressione di carriera e determinazione della remunerazione.

Sulla base di tutto ciò, l'HR Manager riveste particolare importanza nelle strategie di gestione delle disparità manageriali di genere e assume un ruolo anche nel marketing interno all'organizzazione, fungendo da connettore tra l'imprenditore e le risorse umane manageriali, e tra le esigenze di business e quelle di sostenibilità interna ed esterna.

Le imprese dovranno affrontare scelte dirompenti, a prescindere dal genere, guidate dall'obiettivo di rendere più veloce, reattiva e resiliente l'azienda, abbattendo tutti gli ostacoli alla produttività, alla qualità del prodotto, alla creatività e all'innovazione. Per farlo, dovranno demolire silos e burocrazie interne, snellire e rendere trasparenti i processi decisionali, valorizzare i leader in prima linea. Tutte azioni che possono trarre beneficio sia da un maggior coinvolgimento delle donne nei processi di riorganizzazione, sia dalla valorizzazione dei talenti manageriali femminili ancora inesperti, sia dalla rottura di meccanismi patologici che generano "soffitti di vetro" e "pavimenti appiccicosi".



Come mostrano gli studi dell'Osservatorio e quelli condotti da altri centri di ricerca, la diversità in azienda:

- facilita l'innovazione e stimola la creatività;
- favorisce lo sviluppo del business su nuovi prodotti e mercati;
- migliora le performance aziendali;
- aumenta l'attrattiva aziendale verso i talenti e le nuove generazioni;
- amplifica la capacità di risposta ai bisogni sempre più eterogenei e mutevoli dei consumatori;
- rafforza l'organizzazione nel suo insieme e la rende più resiliente, veloce e reattiva.

Si diffonde l'esigenza di andare oltre il concetto di "equità di genere" per immaginare "organizzazioni intelligenti" basate sulla valorizzazione delle competenze e dei talenti.

Le raccomandazioni

La pandemia ha innescato nuovi processi aziendali e sta modificando la cultura e l'organizzazione che, nei casi più virtuosi, stanno diven-

Spetta ai leader politici comprendere le trasformazioni in atto per adattare le misure legislative alla nuova realtà, intervenendo sullo squilibrio tra lavoro remunerato e non remunerato delle donne

tando "organizzazioni intelligenti" nelle quali si consolida la parità di genere.

Spetta ai leader politici comprendere le trasformazioni in atto per adattare le misure legislative alla nuova realtà, intervenendo sullo squilibrio tra lavoro remunerato e non remunerato delle donne, sui servizi per l'infanzia e l'educazione scolastica, sull'inclusione digitale, sull'incentivazione dello studio delle materie STEAM (Science Technology Engineering Art Mathematics) tra le giovani donne, sugli incentivi alla "sostenibilità interna" e alla "trasparenza di genere" delle aziende. I leader aziendali dovranno sviluppare una nuova capacità di leggere i fenomeni aziendali anche dal

punto di vista del contributo che le donne manager possono fornire alla creazione di valore.

Il contrasto alle disuguaglianze di genere può essere risolto solo mediante l'impegno collettivo e coordinato tra operatori pubblici, operatori economici privati e famiglie, tra mondo della scuola e della formazione, tra operatori della comunicazione e dell'informazione del nostro Paese.

In questo contesto, gli organismi di rappresentanza devono e possono giocare un ruolo decisivo di guida e di esempio per le organizzazioni e i cittadini che rappresentano. ■



Per maggiori informazioni e per scaricare il rapporto di 255 pagine

"Donne al timone per la ripresa del Paese"

accedere alla rivista *Dirigenti Industria* digitale e al sito www.4manager.org

4-MANAGER

NUOVI ORIZZONTI MANAGERIALI
DONNE AL TIMONE PER LA RIPRESA DEL PAESE
PRESENTAZIONE TERZO RAPPORTO
Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali



ROMA, 15 DICEMBRE 2019, ore 11:00
Webinar



Hanno preso parte all'evento

Stefano Cuzzilla

Presidente Federmanager

Maurizio Stirpe

Vice Presidente Confindustria Lavoro e Relazioni Industriali

Giuseppe Torre

Responsabile Scientifico Osservatorio 4 Manager

Pierangelo Albini

Direttore Confindustria lavoro, welfare e capitale umano

Paola Boromei

Executive Vice President Human Resources Organization & PFM, SNAM

Fulvio D'Alvia

Direttore Generale 4 Manager

Elena Bonetti

Ministro Pari Opportunità e Famiglia

Nunzia Catalfo

Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali

Music credits: www.bensound.com



www.4manager.org

osservatorio@4manager.org



Candidarsi per valorizzare la dirigenza



In primavera si svolgeranno le elezioni ALDAI-Federmanager per il rinnovo del Consiglio Direttivo, del Collegio dei Revisori dei Conti e del Collegio dei Proviviri che resteranno in carica per tre anni. Un periodo determinante per il rilancio industriale e la rinascita del Paese al quale potrai dare il tuo contributo candidandoti alle elezioni

Se sei socio ALDAI e non ti è ancora pervenuta la comunicazione con la modulistica per presentare la candidatura, la riceverai nelle prossime settimane. Prima di archiviare la comunicazione consigliamo di leggere l'articolo dello scorso dicembre "**ALDAI-Federmanager rinnova gli organi sociali**" per realizzare una scelta consapevole.

L'Associazione è governata dai Soci che desiderano partecipare attivamente alla rappresentanza della categoria e tale opportunità si rinnova ogni tre anni. Hai la possibilità di partecipare alla vita associativa sia candidandoti sia esercitando il tuo diritto di voto! Dal 2018, per incentivare e agevolare la votazione, è stata attivata anche la modalità telematica. Non perdere l'occasione di essere protagonista.

LA PROCEDURA ELETTORALE PREVEDE:

- La presentazione delle candidature (nome, anno di nascita, ultima azienda, profilo e messaggio per gli elettori, foto e almeno 5 firme di Soci) utilizzando il modulo allegato alla comunicazione ALDAI contenente le indicazioni e il regolamento per effettuarla. Candidati e presentatori devono essere in regola con la quota associativa.
- Seguirà la conferma della candidatura da parte del comitato elettorale, l'elenco dei candidati e i programmi ai quali il candidato potrà eventualmente aderire, se lo vorrà.
- Tutti gli Associati riceveranno preventiva informazione sullo svolgimento delle elezioni che saranno in via telematica/elettronica per coloro che sceglieranno tale modalità, e cartacea per tutti gli altri, con spedizione della scheda elettorale e busta preaffrancata per la restituzione della scheda compilata. Tre anni fa è stato introdotto il voto telematico allo scopo di aumentare la partecipazione al voto, ridurre i costi e semplificare le procedure di spoglio.
- L'elenco unico dei candidati e dei programmi sarà pubblicato sulla rivista Dirigenti Industria cartacea e digitale.
- Tutti i Soci riceveranno quindi la mail o la lettera, in funzione delle indicazioni previamente fornite, per poter esercitare il proprio diritto di voto.
- Alla scadenza del periodo elettorale, si svolgerà presso il notaio il conteggio delle preferenze pervenute in modalità telematica e cartacea da parte del Comitato Elettorale.
- Completate le verifiche saranno pubblicati i risultati sulla rivista Dirigenti Industria digitale e cartacea, e saremo prossimi all'inizio dell'estate.

i Maggiori informazioni sulle elezioni ALDAI-Federmanager sono contenute nei documenti: **Statuto, Regolamento e Codice Etico**, scaricabili dal sito ALDAI

@ Per assicurare la partecipazione, essere costantemente aggiornati e poter utilizzare la **procedura di votazione telematica**, rinnoviamo l'invito ad aggiornare l'indirizzo e-mail e i propri dati di contatto attraverso l'area riservata MyFeder del sito www.aldai.it o scrivendo ad amministrazione@aldai.it

Si vota una volta ogni tre anni. Non perdere la possibilità di candidarti

RINNOVO QUOTA
ASSOCIATIVA

2021

un impegno co per il rilancio

- **Servizio sindacale**
- **Consulenza previdenziale e fiscale**
- **Assistenza sanitaria integrativa**
- **Orientamento e formazione manageriale**
- **Servizio Tutoring**
- **Valorizzazione delle competenze e network professionale**

Convenzioni con:

- Società per percorsi di outplacement.
- Assocaaf per compilazione del Modello 730 e del Modello Redditi PF.
- 50&Più Enasco per invio telematico domanda di pensione all'INPS e altre prestazioni.
- 50&Più Servizi Srl per gli adempimenti del rapporto dei collaboratori familiari.
- 50&Più Caaf per l'assistenza nell'iter della dichiarazione di successione e per l'assistenza per i contratti di locazione, registrazione e adempimenti successivi.

- Supporto in tutte le fasi relative all'instaurazione, allo svolgimento e alla cessazione del rapporto di lavoro.
- Check personalizzati della posizione contributiva e consulenze per i Fondi di previdenza complementare.
- Canale dedicato per l'invio telematico delle pratiche di rimborso ai Fondi FASI e Assidai e consulenza sui Fondi.
- Consulenze in ambito formativo e di orientamento utili a fornire strumenti tecnici per rapportarsi al mercato del lavoro (valorizzazione del CV, potenziamento del network).
- Convenzioni formative e con le Università.
- Convenzioni sanitarie e commerciali.
- Sportello per Consulenza Assicurativa Praesidium.
- Iniziative ALDAI YOUNG.
- Incontri culturali e di vita associativa.
- Rivista mensile "**Dirigenti Industria**" e **Rivista digitale** per i colleghi in servizio e senior.



Per aggiornare i propri dati di contatto accedere all'area riservata MyFeder dal sito www.aldai.it

Codice Utente: codice Federmanager
Password: codice fiscale al primo accesso

Follow us on



mune



Il Consiglio Direttivo, nella riunione del 22 dicembre 2020, ha confermato per il decimo anno consecutivo gli importi delle quote associative.

Quote associative 2021

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

Un segnale di solidarietà nei confronti dei colleghi che hanno perso il lavoro: ALDAI dimezza la quota associativa (euro 120,00) dei dirigenti inoccupati che autocertificano un reddito del 2020 inferiore a euro 50.000 (modello scaricabile dal sito).

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

Termine e modalità di pagamento

Entro il 28 febbraio 2021 (salvo casi di deleghe aziendali) tramite:

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

ISCRIZIONE CONIUGE SUPERSTITE

Ricordiamo che l'Associazione fornisce tutto il supporto necessario anche al coniuge superstite del Socio.

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

- supporto per le pratiche di previdenza obbligatoria (pensione di reversibilità attraverso il patronato) ed eventualmente complementare;
- chiusura delle spettanze lavorative se il dirigente era in servizio;
- comunicazione di subentro Fondi Fasi-Assidai e assistenza per le successive pratiche di rimborso (dalla valutazione e gestione fin all'invio online);
- consulenza fiscale.

Quota associativa 2021 per il coniuge superstite: € 60,00

È compreso l'invio della rivista mensile Dirigenti Industria e l'accesso alle convenzioni con: 50&Più Servizi S.r.l., 50&Più CAAF, ASSOCAAF, nonché alle convenzioni sanitarie e commerciali e alla convenzione Assoutenti (solo per l'anno 2021).

ASSOUTENTI LOMBARDIA CONVENZIONE 2021

ALDAI, nell'ambito dei servizi offerti ai propri iscritti, propone una convenzione per la tutela e promozione dei diritti fondamentali dei consumatori, in particolare per la gestione quotidiana di utenze e servizi. L'assistenza viene erogata da Assoutenti Lombardia, che tutti i Soci in regola con l'iscrizione potranno contattare per ricevere servizi personalizzati di consulenza e assistenza individuale nell'ambito della tutela dei diritti dei consumatori.

COME ATTIVARE IL SERVIZIO PROMOZIONALE PER IL 2021?

Scrivi a convenzioni@aldai.it o contattaci al n. 0258376.234 e riceverai informazioni per aderire senza alcun costo aggiuntivo per l'anno 2021. Ulteriori dettagli a pag. 39.

Mandato per addebito diretto SEPA

SEPA Core Direct Debit Mandate
28X774

Codice Fiscale Socio

La sottoscrizione del presente mandato comporta (A) l'autorizzazione ad ALDAI a richiedere alla banca del debitore l'addebito del suo conto e (B) l'autorizzazione alla banca del debitore di procedere a tale addebito conformemente alle disposizioni impartite da ALDAI. Il debitore ha diritto di ottenere il rimborso dalla propria Banca secondo gli accordi ed alle condizioni che regolano il rapporto con quest'ultima. Se del caso, il rimborso deve essere richiesto nel termine di 8 settimane a decorrere dalla data di addebito in conto.

*By signing this mandate form, you authorise (A) ALDAI to send instructions to your bank to debit your account and (B) your bank to debit your account in accordance with the instructions from ALDAI.
As part of your rights, you are entitled to a refund from your bank under the terms and conditions of your agreement with your bank. A refund must be claimed within 8 weeks starting from the date on which your account was debited.*

Nome del debitore <i>Your name</i>	<input type="text"/> Nome del debitore / Name of the debtor(s) (account holder)
Indirizzo <i>Your address</i>	<input type="text"/> Via e numero civico / Street name and number
	<input type="text"/> Codice postale, Località, Paese / Postal Code and City, Country
Codice identificativo del debitore <i>Debtor identification code</i>	<input type="text"/> Indicare il codice fiscale
Nome del creditore <i>Creditor's name</i>	ALDAI Nome del creditore / Creditor name
	IT420010000080002750158 Codice identificativo del creditore / Creditor identifier
	VIA LARGA 31 Via e numero civico / Street name and number
	20122 MILANO - ITALIA Codice postale, Località, Paese / Postal code and City, Country
Tipo di pagamento <i>Type of Payment</i>	Ricorrente <i>Recurrent payment</i>
Conto di addebito <i>Your account number</i>	<input type="text"/> Numero del conto (IBAN) / Account number - IBAN
	<input type="text"/> SWIFT BIC

Luogo e data di sottoscrizione
City and Date

Firma del debitore
Signature(s) of the debtor

MODULO DA CONSEGNARE AD ALDAI

Via Larga, 31 - 20122 Milano - Fax 02/5830.7557 - e-mail: organizzazione@aldai.it

Problemi? Assoutenti ti dà una mano...

Un nuovo servizio ALDAI-Federmanager per il 2021 inteso a tutelare gli utenti/consumatori

A CURA DI



CHI È ASSOUTENTI

Assoutenti Lombardia, associazione di promozione sociale, ha come fine principale la difesa dei consumatori utenti, è membro del CRCU- Consiglio Regionale dei Consumatori e degli Utenti. Assoutenti è una associazione storica che opera sin dal 1982. L'attuale presidente di Assoutenti Lombardia, Roberto Brunelli, si occupa dei diritti dei consumatori e degli utenti dal 1984.

L'Associazione ha come obiettivi principali:

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

QUALI SERVIZI POSSONO AVERE GLI ISCRITTI ALDAI

Assoutenti si avvale della collaborazione di numerosi volontari esperti in diversi ambiti quali:

- utenze energia (luce e gas e acqua)
- utenze telefoniche
- trasporti
- vacanze
- banche e assicurazioni
- rapporti condominiali
- servizi sanitari
- contenziosi commerciali

COME OPERA

Assoutenti Lombardia opera sul territorio regionale tramite le delegazioni provinciali di Milano, Varese Bergamo e Cremona, ciascuna con un proprio regolamento statutario basato sugli statuti nazionale e regionale, fornendo consulenze ai cittadini associati.

L'associazione è costituita da volontari ed è aperta alla collaborazione con tutte le altre istanze associative, economiche, culturali e sociali che affermano il diritto alla tutela dei consumatori e degli utenti, nella assoluta autonomia e indipendenza dalle forze politiche e dalle istituzioni di governo e nel rispetto della piena libertà religiosa e dei convincimenti dei propri associati.

Il nostro fine etico è di raggiungere accordi possibilmente amichevoli, sia informali che tramite conciliazioni paritetiche, onde evitare le costose e lunghe liti legali, ed è per questo che Assoutenti Lombardia dispone di alcuni conciliatori volontari che operano in molti ambiti alcuni dei quali, come quello dell'Energie e Idrico, è un passaggio obbligatorio.

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



Cristina Saya
Giancarlo Puppi
Executive Tutor ALDAI

Gli Executive Tutor a scuola di eccellenza

Nel nostro ruolo di Executive Tutor, abbiamo spesso sperimentato che il socio ALDAI che si rivolge a noi per iniziare un percorso di tutoring dichiara di voler dare una svolta importante alla sua esperienza professionale. Poi, nelle sessioni successive può manifestare inconsapevolmente resistenze a vivere questo percorso come un impegnativo momento di cambiamento che richiede una forte motivazione, dedizione ed energia per uscire dalla propria zona di comfort e proseguire verso l'obiettivo. Il nostro ruolo di Tutor è, anche a fronte di questi blocchi, aiutare il nostro Tutore a prendere consapevolezza delle situazioni che sta vivendo e ad affrontare il cambiamento.

Vincere le nostre resistenze
e impegnarci per il
cambiamento vale anche
per noi Executive Tutor

Negli ultimi anni, abbiamo frequentato diversi corsi di formazione basati sulla metodologia ICF (In-

ternational Coaching Federation) e abbiamo maturato moltissime esperienze in sessioni di Tutoring concluse con successo. In questi mesi stiamo seguendo un numero importante di soci ALDAI che – anche a causa dell'attuale periodo di difficoltà dell'economia e del mercato del lavoro – si stanno interrogando su come progettare il loro futuro professionale.

Davanti alle sfide poste dall'enorme cambiamento in corso di tutti i paradigmi a cui eravamo abituati, anche noi Tutor abbiamo sentito la necessità di rimetterci ancora una volta in gioco, alla ricerca del miglioramento continuo del Servizio MyExecutiveTutoring.

La formazione continua: quali insegnamenti dall'aula virtuale

Abbiamo investito del tempo per ritornare in un'aula virtuale e confrontarci tra noi – con la guida di validissimi docenti di Coaching con metodologia ICF – per analizzare i comportamenti che individuiamo di frequente nei nostri Tutoree. Il nostro obiettivo è stato trovare nuove modalità, tecniche e compe-

tenze da utilizzare per supportare al meglio i nostri Tutoree aiutandoli nella definizione del loro obiettivo e nella rimozione di possibili ostacoli (comportamenti, convinzioni, errori, ecc.) al risultato desiderato. Vogliamo condividere qui (vedi tabella 1) alcuni degli spunti/stimoli ricevuti nelle 8 mezza giornate di formazione svolte – da ottobre a dicembre 2020 – in videoconferenze con esercitazioni in aule virtuali.

Pensiamo che i nostri apprendimenti possano servire ai futuri utilizzatori del nostro Servizio, per comprendere come possiamo lavorare insieme, in alcune situazioni tipiche di un percorso di Tutoring. Nella colonna di sinistra evidenziamo alcuni possibili comportamenti di un Tutoree e in quella di destra come la relazione tra Tutor e Tutoree potrebbe aiutare a superare la situazione di impasse.

Un servizio sempre più efficace: sessioni di Tutoring da remoto

A causa del lockdown, a partire dal febbraio 2020, abbiamo gestito tutte le sessioni con i nostri Tutoree

Tabella 1

Una situazione che potrebbe manifestarsi durante una sessione	Come la relazione tra tutor e tutoree può consentire di superare la situazione descritta
Il Tutoree fa fatica a concentrarsi sui passi che possono aiutarlo a muoversi dal contesto attuale verso un nuovo scenario desiderato.	<i>L'active listening</i> e il <i>powerful questioning</i> sono strumenti che il Tutor attiva per aiutare il Tutoree a concentrarsi sul percorso. Definire l'obiettivo finale, ma anche l'obiettivo di ogni sessione, aiuta a creare focalizzazione sul traguardo.
Il Tutoree ha presente quello che non va nella sua situazione attuale, ma fa fatica a identificare uno scenario evolutivo.	Il Tutor esplora la tematica portata dal Tutoree, ne approfondisce la prospettiva, comprende la situazione, le potenzialità e i vincoli. Attraverso domande agevola il Tutoree nell'identificare il risultato atteso.
Il Tutoree, pur avendo definito l'obiettivo a cui tendere, lo vede troppo difficile da raggiungere e a volte ha bisogno di chiarire gli step successivi.	È utile spezzare l'obiettivo di percorso in obiettivi intermedi, aiutando il Tutoree a sviluppare consapevolezza su quello che serve per muoversi con un adeguato piano d'azione. I passi successivi saranno la verifica dell'attivazione, sia verso l'obiettivo di sessione che verso l'obiettivo finale.
Il Tutoree mostra comportamenti che esprimono una resistenza, dei blocchi o pattern ripetitivi.	Il Tutor sostiene il Tutoree con l'ascolto attivo, lo stimola a riflettere su alcuni suoi comportamenti ed esplora l'impatto che possono avere sull'obiettivo.
Alcuni comportamenti che il Tutoree riferisce sono il risultato di sue qualità non utilizzate al meglio.	Una qualità può diventare una trappola se si cade nell'eccesso. Il Tutor farà riflettere il Tutoree su come implementare comportamenti di successo.

utilizzando piattaforme per teleconferenze. Alle iniziali titubanze (in precedenza tutte le sessioni di Tutoring erano svolte in presenza negli uffici ALDAI) si è sostituita la consapevolezza di riuscire a creare ugualmente empatia e cooperazione con il Tutoree e le sessioni

sono state altamente produttive. L'esperienza formativa online ci ha aiutato a migliorare ulteriormente la nostra efficienza nella conduzione delle sessioni di coaching a distanza.

Il corso ci ha permesso di integrare la didattica con molte esercitazioni

Servizi agli associati

in gruppo e in sessioni in coppia, ed è servito a migliorare il nostro livello di ascolto e comunicazione. Abbiamo potuto applicare "sul campo" i nuovi apprendimenti, testandoli su di noi, in sessioni di simulazione e lavorando su casi reali.

L'attività di supervisione: osserviamoci per migliorare

Esercitandoci durante le sessioni di formazione, abbiamo sperimentato immediatamente quanto appreso, condividendo le nostre esperienze concrete.

Ogni Tutor è portatore di un patrimonio di esperienza che, condivisa, aumenta la nostra efficacia ed efficienza a favore dei nostri Tutoree. Per questo, nel nostro impegno di costante miglioramento, organizzeremo incontri mensili tra noi Executive Tutor (in videoconferenze e in piccoli gruppi di supervisione incrociata) per analizzare le tematiche che incontreremo nelle sessioni di Tutoring. Individueremo insieme le "best practice" da condividere tra noi, perché questo arricchimento personale diventi un arricchimento del Servizio.

Il nostro impegno per il miglioramento continuo

Negli ultimi anni, il team di MyExecutiveTutoring ha seguito oltre 250 soci nel percorso di individuazione e raggiungimento degli obiettivi. In questo periodo di fine anno, ben 50 manager hanno chiesto di utilizzare il nostro Servizio. Ci attendono mesi di forte impegno a favore dei nostri Tutoree ai quali metteremo a disposizione un servizio ancora migliore per aiutarli a raggiungere **positivamente, in tempi brevi e con soddisfazione**, il loro obiettivo di percorso.

Come sempre, utilizzeremo tutti i loro feedback per migliorare i nostri interventi. **Questo per noi vuol dire impegnarci nel miglioramento continuo.** ■



18 Tutor durante la formazione, da remoto, sui nuovi strumenti del coaching.



Reskilling e upskilling verso il futuro del (nostro) lavoro



Barbara Demichelis
HR Advisor Zenger Folkman, Euzyrna Consulting, ZaLa Consulting



Laura Zanfrini
Transformation Senior Advisor; Ceo ZaLa Consulting

Reskilling significa imparare competenze radicalmente nuove per un nuovo mestiere o per continuare a ricoprire un ruolo in evoluzione così profonda da mutare nome e connotati. L'upskilling è il potenziamento delle competenze per far evolvere il proprio ruolo/mestiere verso maggiori responsabilità



Top 10 skills of 2025

- Analytical thinking and innovation
- Active learning and learning strategies
- Complex problem-solving
- Critical thinking and analysis
- Creativity, originality and initiative
- Leadership and social influence
- Technology use, monitoring and control
- Technology design and programming
- Resilience, stress tolerance and flexibility
- Reasoning, problem-solving and ideation

- Type of skill
- Problem-solving
 - Self-management
 - Working with people
 - Technology use and development

Source: Future of Jobs Report 2025, World Economic Forum

These are the top 10 skills for 2025. Image: World Economic Forum



Si sente parlare sempre più spesso di “*New way of working*”, nuovi modi di lavorare, e di “*Job reset*”.

Ridisegnare ruoli, attività, compiti per capitalizzare l’esperienza di questi mesi nella “prossima normalità”. Questo è un modo stimolante (e forse preoccupante?) di etichettare il periodo che abbiamo davanti a noi: viviamo in un’epoca che ci dà l’occasione di ripartire daccapo, per mettere in discussione ruoli e competenze consolidate e aprirci a nuove dimensioni, sia da un punto di vista organizzativo che personale.

Secondo il **World Economic Forum (WEF)**, entro il 2025, il **50% di tutti i lavoratori avrà bisogno di reskilling** e il **40% delle compe-**

tenze base degli attuali lavoratori cambierà. L’implicazione è chiara: pensare che a ciascuno di noi o alla nostra organizzazione non toccherà il cambiamento di competenze è quantomeno poco realistico.

Quali competenze per il futuro del nostro lavoro?

Identificare le competenze necessarie per il futuro è la difficoltà principale per il 53% delle aziende coinvolte da Gartner in un’indagine. Come dire: “*Ok, prendo l’autostrada e pago il biglietto, ma in che direzione vado?*”. Come uscire dall’empasse? Serve un pensiero strategico volto a **sviluppare oggi le competenze per i ruoli di domani** e due possibili strumenti: “**upskilling**” e “**reskilling**”. Non sono sinonimi. L’*upskilling* è il potenziamento delle competen-

ze per far evolvere il proprio ruolo/ mestiere, mentre *reskilling* significa imparare competenze radicalmente nuove per un nuovo mestiere o per continuare a ricoprire un ruolo in evoluzione così profonda da mutare nome e connotati.

Ma cosa imparare?



questo sarà il mix indispensabile per i “**SuperJobs**” del futuro

Il **WEF** indica: pensiero analitico e innovazione, apprendimento intenzionale e strategie di apprendimento, problem solving complesso; l'**IBM Institute for Business Value** indica: flessibilità, agilità e adattabilità ai cambiamenti, time management, capacità di stabilire priorità e capacità di lavorare efficacemente in team.

McKinsey suggerisce di smettere di pensare al reskilling come a un'aggiunta di skill digitali, ma di prevedere il set di "human skills" che resteranno una volta proceduto all'automazione di processi e modelli produttivi. Ma non basta sapere cosa.

La fatica di apprendere

In questo momento di "pandemic fatigue", **la capacità del lavoratore medio di assorbire il cambiamento senza soccombere allo stress sembra essersi dimezzata rispetto all'anno scorso**, afferma Jessica Knight, vice-president di Gartner.

A tutti noi è venuta meno quella buona scorta di condizioni che ci consentirebbero di gestire al meglio l'apprendimento di nuove competenze:

- **Tempo.** Secondo una ricerca Udemy for Business, fra gli ostacoli all'apprendimento e allo sviluppo, le limitazioni di budget pesano per il 42% dei partecipanti, mentre **la mancanza di tempo è limitante per il 61%**.
- **Focus.** Ce lo spiegano le neuroscienze. Apprendere da adulti richiede un alto livello di **concentrazione e perseveranza**, oltre che di motivazione: "tale livello di concentrazione è inevitabilmente

scomodo poiché, per segnalare al tuo cervello che qualcosa è abbastanza urgente da imparare da adulto, il tuo corpo rilascia adrenalina, facendoti sentire agitato".

- **Riposo.** Ancora neuroscienze: per **metabolizzare l'apprendimento** il nostro cervello ha bisogno di produrre acetilcolina, che viene rilasciata solo in condizioni di riposo profondo (non si tratta solo di sonno, ma proprio di effettiva e volontaria decompressione).

Rimane aperta la questione delle potenzialità e delle tempistiche della formazione online. Come incide sui fattori di efficacia?

Secondo il rapporto WEF, servono dagli uno ai due mesi per acquisire da remoto competenze di vendita e marketing, due o tre mesi per competenze di data e A.I., e fino a quattro o cinque mesi per competenze di cloud computing ed engineering. Del resto, è anche un dato di fatto che veicolare gli insegnamenti nelle aule, virtuali o fisiche che siano, è ben diverso dal metterli a terra con la pratica sul campo, in particolare quando la fisicità è limitata come in questo 2020 che abbiamo vissuto.

Le aziende tardano a rispondere

Il processo di reskilling è lungo, faticoso e costoso e, anche quando sono consapevoli dell'importanza di un sistema di formazione e sviluppo efficace, le aziende tardano a rispondere al bisogno di nuove competenze che hanno le persone per continuare a ricoprire adegua-

MIN

ENHANCE
SKILL LEVEL

Secondo il rapporto WEF, servono dagli uno ai due mesi per acquisire da remoto competenze di vendita e marketing, due o tre mesi per competenze di data e A.I., e fino a quattro o cinque mesi per competenze di cloud computing ed engineering



to i programmi di formazione. Attivare progetti di reskilling significa anche ammettere di non essere stati in grado di gestire la transizione delle competenze in modo più graduale. Come coniugare nuove esigenze di business o tecnologiche con le potenzialità e le motivazioni dei singoli?

Come continuare a pensare al lavoro nel futuro

Ci sono molti osservatori internazionali e nazionali autorevoli su questo tema. Noi seguiamo con attenzione il World Economic Forum, l'ONU e numerose risorse online. Questo ci consente di tenere aggiornati anche manager e professional aziendali, che hanno a cuore il lato umano delle organizzazioni, e che fanno parte della nostra community SOR, Sustainability Oversight Room.

In ogni incontro di SOR, presentiamo un osservatorio internazionale per ampliare lo sguardo sul mondo, mentre con i nostri ospiti indaghiamo la fattibilità locale e facilitiamo un confronto che favorisce benchmarking e innovazione.

Iscrivendosi alla free community SOR, si partecipa agli eventi e si accede alla sezione del sito www.ZaLaConsulting.com dedicata agli approfondimenti e alle registrazioni video degli eventi passati, fra cui la puntata "Reskilling, upskilling, phygital transformation" su cui è basato questo articolo. ■

tamente il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

Il 74% dei manager *afferma* di aver *instructato i propri collaboratori ad apprendere nuove competenze*, ma di questi solo il 38% conferma che sia successo. E, anche dopo l'importante spostamento in remote working, quasi i due terzi delle aziende *non ha migiora-*





La banda ultra larga, asset strategico per la ripresa

Giovanni Caraffini

Socio e proboviro ALDAI-Federmanager, componente del Gruppo Progetto Innovazione



The European House Ambrosetti ha presentato al Forum di Cernobbio un documentato studio che fa il punto sulla situazione italiana della banda ultra larga delineando anche una precisa strategia per accelerarne lo sviluppo in supporto alla ripresa economica e sociale del Paese

L'evoluzione delle reti

"Banda ultra larga" è sinonimo di trasferimento di dati ad alta velocità. Allo stato attuale si intende per alta velocità quella superiore ai 30 Megabit al secondo.

La possibilità di estendere questa alta velocità su vasta scala è un problema più di carattere economico che tecnico. A causa della loro architettura, infatti, il costo delle reti si concentra nella parte più vicina all'utente (rete di accesso o ultimo miglio) e risulta quindi più o meno proporzionale al numero di utenti. Di conseguenza l'economia di scala risulta molto attenuata e la copertura capillare del territorio richiede investimenti ingenti il cui ritorno diventa problematico nelle aree scarsamente popolate.

Con l'avvento del digitale si è pensato giustamente di minimizzare gli investimenti richiesti usando la rete telefonica legacy anche per trasmettere i dati, sviluppando una tecnologia ad hoc chiamata Digital Subscriber Loop (DSL). Ma la continua crescita delle velocità di trasmissione richieste dai servizi digitali a un certo punto ha mandato in crisi questo modello per cui è stato necessario l'upgrade delle reti

in rame mediante la fibra ottica che non pone praticamente limiti alla velocità di trasmissione. Gli investimenti necessari per la posa della fibra possono essere peraltro contenuti laddove si riesca a sfruttare le infrastrutture passive esistenti (cavi, condotte, pali, canaline, scatole, armadi, ecc.).

Parallelamente a questa evoluzione della rete telefonica tradizionale hanno preso piede le reti cellulari, che venivano a coprire un'esigenza primaria fino ad allora insoddisfatta, la mobilità generalizzata dell'utente. In queste reti l'accesso fisico viene totalmente sostituito da collegamenti radio, con evidenti vantaggi in termini di investimenti.

Per contro, la trasmissione dei dati su rete cellulare ha in genere una minore qualità sotto vari aspetti. Tuttavia, con i progressi delle tecniche di modulazione, la situazione è andata progressivamente migliorando e oggi si può tranquillamente affermare – ed è esperienza comune – che anche per i dati la rete mobile funziona in modo accettabile purché non si superino i 30 Mbit/s. Allo scopo di superare questo limite sono in corso importanti sviluppi, conosciuti nel loro insieme come

“5G”, ossia comunicazione mobile “di quinta generazione”.

Anche nelle reti cellulari rimane sostanzialmente irrisolto il problema della scarsa attrattività economica degli investimenti nelle aree periferiche e meno densamente popolate, in cui in genere occorre installare un numero maggiore di antenne per superare le difficoltà di propagazione dovute agli ostacoli orografici e ambientali.

Lo sviluppo della connettività in Europa e in Italia

Dieci anni fa nasceva a Bruxelles l'Agenda Digitale Europea con il compito di definire una roadmap per la formazione di un mercato digitale europeo unico e interconnesso. Per il monitoraggio di questa evoluzione veniva creato un apposito indice, il *Digital Economy and Society Index* (DESI). Per quanto riguarda la connettività, l'Agenda prevedeva che entro il 2020:

- tutte le abitazioni dell'Unione Europea fossero raggiunte da una rete capace di veicolare almeno 30 Mbit/s, considerata la soglia base per garantire la coesione territoriale;
- almeno il 50% delle famiglie europee possedesse un abbonamento a connessioni a 100 Mbit/s allo scopo di anticipare le future esigenze di connettività;
- tutte le aree urbane e tutti i percorsi di trasporto terrestre d'Europa fossero coperti in modo ininterrotto dalla futura rete mobile 5G per collegare sia persone che oggetti.

Subito dopo veniva approvato un nuovo *Codice europeo delle comunicazioni elettroniche*, onde stabilire un quadro normativo più rispondente alle esigenze delle reti per servizi digitali ad alta velocità.

Nell'ambito di questa policy europea, e allo scopo di recuperare il ritardo infrastrutturale e di mercato dell'Italia rispetto agli altri Paesi eu-

ropei, nel 2015 veniva varata dal Governo la “*Strategia per la banda ultra larga*”, conosciuta in genere come “Piano BUL”, che a sua volta fissava i seguenti obiettivi per il 2020:

- copertura dell'85% della popolazione italiana con infrastrutture in grado di veicolare servizi a velocità pari o superiore a 100 Mbit/s;
- copertura ad almeno 30 Mbit/s della restante quota di popolazione;
- copertura ad almeno 100 Mbit/s degli edifici pubblici, delle aree di maggior interesse economico e/o di maggior concentrazione demografica, delle aree industriali, delle principali località turistiche e degli snodi logistici presenti sul territorio italiano.

Gli effetti del piano posso essere giudicati tutto sommato positivi, come si vede dalle *figure 1 e 2*.

A fine 2019, cioè alla vigilia dello scoppio della pandemia, l'Italia aveva raggiunto un livello di connettività pressoché pari a quello medio dell'Europa.

Lo studio Ambrosetti ha cercato di quantizzare i benefici economici derivanti dall'implementazione del Piano BUL utilizzando un modello econometrico piuttosto complesso, basato essenzialmente sulla correlazione fra intensità d'uso del digitale, investimenti in infrastrutture e tasso di nascita di nuove imprese. È risultato che nel triennio 2017-2019 il dispiegamento della connettività a banda ultra larga ha generato ogni anno 14 miliardi di euro in più di PIL ad essa direttamente correlato. Sono stati inoltre quantizzati, per lo stesso periodo, i benefici non strettamente economici corrispondenti

Fig. 1 - Come stiamo rispetto all'Europa (2019)

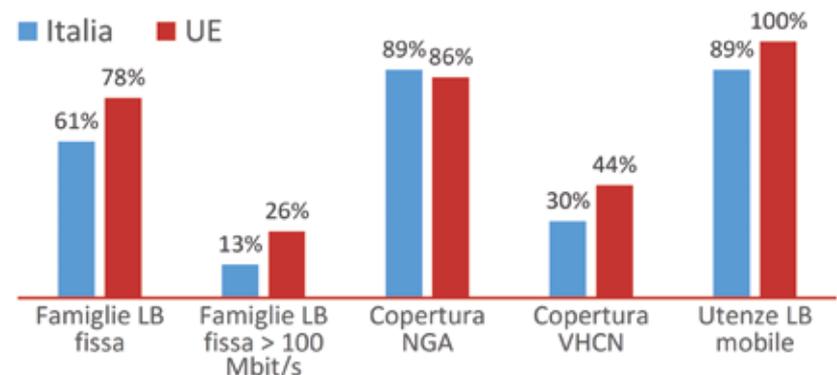


Fig. 2 - Stato della digitalizzazione

DESI 2020 - performance relativa per ciascuna dimensione

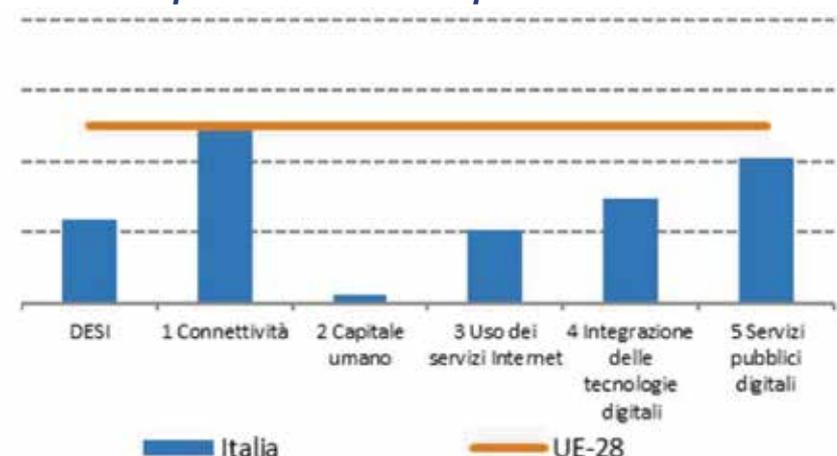
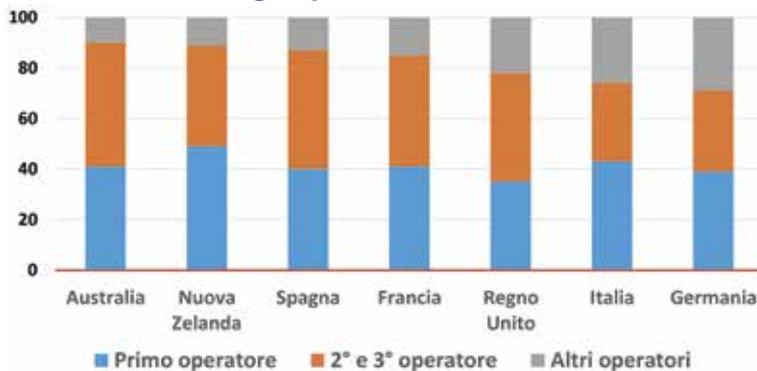


Fig. 3 - Competizione nei mercati ad accesso separato
Quote di mercato degli operatori



al maggior benessere per i cittadini, ottenendo un valore complessivo di 3,1 miliardi di euro. Infine è stata fatta una proiezione dalla quale è risultato che dal 2020 al 2025 il dispiegamento della banda ultra larga produrrà complessivamente 96,5 miliardi di euro di PIL aggiuntivo ad esso direttamente correlato. Considerando il decennio 2020-2030 questo valore sale a 180,5 miliardi di euro.

Osservando la seconda figura, balza subito all'occhio l'impressionante disallineamento fra le diverse componenti della trasformazione digitale. È chiaro che l'indice globale di digitalizzazione non può che risentirne, e in effetti l'Italia si è venuta a trovare al 25° posto su 28 Paesi europei nella classifica della digitalizzazione, oltretutto perdendo due posizioni rispetto all'anno precedente. Solo Romania, Grecia e Bulgaria hanno fatto peggio. Da segnalare in particolare il gravissimo ritardo dell'indice relativo al capitale umano.

Un segnale importante è poi venuto dal fatto che durante il *lockdown* per Covid-19 la rete italiana ha retto molto bene l'urto: le transazioni digitali nei siti di *e-commerce* hanno superato quelle effettuate nei negozi fisici, lo *smart working* è esploso, passando dalle 500mila persone nel 2019 a circa 8 milioni, quasi 7 milioni di studenti, l'80% circa del totale, ha potuto proseguire la didattica attraverso le piattaforme online. E in

un solo mese (da febbraio a marzo) il traffico su rete fissa è aumentato del 46,5% e quello su rete mobile del 21%.

I modelli di sviluppo e le ricadute economiche

Che conclusioni trarre? Appare evidente che la connettività a banda ultra larga possa e debba contribuire efficacemente allo sforzo che siamo chiamati a produrre nell'immediato futuro per risalire la china della crisi economica provocata dalla pandemia di Covid-19. Preso atto che si parte da una situazione già abbastanza buona, che gli incrementi di banda ultra larga contribuiscono sensibilmente al PIL abilitando un maggior benessere per i cittadini e contribuendo alla trasformazione digitale del Paese, si tratta ora di identificare le modalità di sviluppo che comportano un'ottimizzazione degli investimenti e delle modalità di effettiva utilizzazione dei servizi. In questa prospettiva e allo scopo di identificare un approccio il più possibile concreto e razionale alle modalità di accelerazione dello sviluppo delle reti a banda ultra larga in Italia, lo studio si rifà innanzitutto alle esperienze già fatte in alcuni Paesi abbastanza paragonabili al nostro, in cui l'upgrade delle reti in termini di velocità di connessione è stato implementato applicando diversi modelli di separazione delle reti di accesso fra i diversi operatori.

Sono stati inoltre esaminati e discussi i vari modelli di competitività previsti dal Codice europeo delle comunicazioni elettriche e le loro possibili applicazioni al contesto italiano.

In definitiva, i criteri che lo studio suggerisce per il dispiegamento accelerato della banda ultra larga in Italia sono i seguenti:

- È essenziale la presenza di un operatore completo, cioè capace di gestire non solo la semplice connettività, ma anche le nuove infrastrutture di rete necessarie per supportare i servizi evoluti offerti al cliente (cloud, edge, server, ecc.).
- La separazione della rete di accesso fra diversi operatori non è rilevante, in quanto in nessuno dei Paesi esteri esaminati si è verificato un aumento sostanziale della concorrenza (come indicato dalla *figura 3*).
- È necessario agire per recuperare il grave ritardo delle aree a fallimento di mercato (le cosiddette "aree bianche") anche con il contributo della finanza pubblica dove ciò sia indispensabile.
- Il rischio di duplicazione degli investimenti in determinate aree (le cosiddette "aree grigie") può essere evitato o ridotto senza deprimere la concorrenza adottando il modello competitivo del co-investimento in una delle sue forme possibili (joint venture, accesso reciproco, one-way sharing).
- La neutralità tecnologica rende più veloce e omogeneo il dispiegamento delle reti.
- Si raccomanda di semplificare i vincoli normativi che tuttora frenano il dispiegamento della rete 5G.
- È da favorire la realizzazione di soluzioni miste fisso-mobile per le reti di accesso.
- Occorre incentivare la sottoscrizione dei servizi di connettività a banda ultra larga da parte delle famiglie, anche attraverso misure regolamentari.

- Nell'approccio al cliente occorre favorire soluzioni che favoriscano la transizione tecnologica.

Secondo i calcoli effettuati, nell'arco dei prossimi dieci anni lo sviluppo accelerato della banda ultra larga attuato alla luce di questi criteri produrrebbe ulteriori benefici rispetto allo sviluppo inerziale del Piano BUL, così riassumibili (vedi figura 4):

- 12,2 miliardi di euro di incremento del PIL come effetto diretto del dispiegamento della rete a banda ultra larga;
- da 1,2 a 6,0 miliardi di euro (a seconda dello scenario) di risparmio per mancata duplicazione della rete;
- da 2,0 a 4,7 miliardi di euro (a seconda dello scenario) di ulteriori benefici non monetari derivanti dal recupero dei "costi del non sviluppo" per le famiglie residenti nelle aree con assenza di connettività.

Lo studio suggerisce poi un certo numero di azioni utili ad accelerare il reale grado di utilizzo della rete a banda ultra larga facilitando anche la relativa transizione tecnologica. Le proposte, che tengono conto anche delle carenze emerse durante il *lockdown*, sono le seguenti.

- Portare la fibra ottica in tutte le aule e gli uffici delle strutture educative italiane: si tratta di oltre 57mila istituti scolastici pubblici e privati e di circa 100 università con 1,7 milioni di studenti.
- Dare al procurement pubblico la possibilità di modificare le forniture contrattualizzate in vista di un miglior utilizzo delle tecnologie disponibili, creando anche in Consip un'unità dedicata a tale valutazione.
- Dare priorità all'interoperabilità tra le banche dati della Pubblica Amministrazione: a fronte di circa 23mila Amministrazioni, esistono oggi in Italia circa 11mila data-center e 160mila basi dati.
- Rendere operativo quanto previsto già nel 2011 dalla *National e-Health Information Strategy* in

Fig. 4 - Contributo al PIL della banda ultra larga
Miliardi di euro



materia di Centro Unico di Prenotazione, Fascicolo Sanitario Elettronico, Telemedicina, *e-Prescription* e Certificati telematici. Si ricorda che sul territorio italiano operano 101 Aziende Sanitarie Locali, 25mila strutture sanitarie pubbliche e private, 44mila medici generici e 8mila pediatri di base.

- Connettere a banda ultra larga tutte le strutture di giurisdizione sia ordinaria (Giudice di pace, Tribunale ordinario, Corte d'Appello, Corte d'Assise, Corte Suprema di Cassazione, Magistratura) che speciale (Consiglio di Stato, Tribunali Amministrativi Regionali, Corte dei Conti, Tribunali militari) per un totale di 136 Tribunali presenti sul territorio nazionale.
- Lanciare un grande piano di formazione digitale per: gli insegnanti delle scuole primarie e secondarie centrato sull'integrazione del digitale nelle modalità di insegnamento; i medici e il personale sanitario chiamati ad utilizzare i servizi di teleassistenza e telemedicina; il personale della Giustizia coinvolto nei programmi di estensione della digitalizzazione dei procedimenti giudiziari.
- Prevedere, per i progetti con cui l'Italia si candida ad ottenere fondi europei, clausole e approcci "digital first", con il duplice vantaggio di qualificarsi meglio e aumentare il potenziale di tali progetti in termini di trasformazione digitale.

- Prevedere incentivi e/o sgravi fiscali per le imprese che attivano percorsi di *lifelong learning* per formare e aggiornare le competenze digitali dei propri dipendenti.

Le azioni proposte hanno il pregio di essere concretamente e rapidamente realizzabili e la loro attuazione costituirebbe senz'altro un primo decisivo impulso allo sviluppo del processo di trasformazione digitale del nostro Paese.

Ma non si può sottacere il fatto che, oggi come oggi, le condizioni di tale sviluppo risultano in Italia fortemente asimmetriche. Mentre infatti lo sviluppo della connettività si può considerare abbastanza in linea con i traguardi della trasformazione digitale, tutti gli altri fattori di base (capitale umano, uso dei servizi internet, integrazione delle tecnologie digitali, servizi pubblici digitali) risultano più o meno fortemente deficitari.

È quindi urgente intervenire su di essi definendo e attuando le opportune strategie di sviluppo. Ma bisogna anche essere consapevoli che questo ancora non basta. Occorre anche perseguire e conseguire l'integrazione di tutti i processi digitali che interessano i cittadini e le aziende. Una condizione necessaria per l'effettivo diffondersi di una "cultura digitale" che consenta di sfruttare appieno i vantaggi offerti dalla tecnologia. ■



Dai valore ai tuoi investimenti.

Il nostro viaggio nel mondo degli investimenti responsabili inizia più di 30 anni fa con il lancio del nostro primo prodotto ESG. In Nordea, rendimenti e responsabilità sono fondamentali.

Rendimenti e Responsabilità. È il nostro DNA nordico.

Soluzioni ESG STARS di Nordea Strategia Gender Diversity

nordea.it/InvestimentoResponsabile

I fondi azionari Nordea 1 Emerging Stars, Global Stars, European Stars e North American Stars sono certificati dai maggiori label¹ ESG **LuxFLAG, Towards Sustainability, Forum Nachhaltige Geldanlagen, ISR** e sono conformi al **European SRI Transparency Code²**

1) Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG-Siegel) certifica il Nordea 1 – Emerging Stars Equity Fund (2 stelle), Nordea 1 – Global Stars Equity Fund (2 stelle), Nordea 1 – European Stars Equity Fund (3 stelle), Nordea 1 – North American Stars Equity Fund (2 stelle), validità 2020; Towards Sustainability certifica il Nordea 1 – Emerging Stars Equity Fund, Nordea 1 – Global Stars Equity Fund, Nordea 1 – European Stars Equity Fund and Nordea 1 – North American Stars Equity Fund, validità 01.11.2020 - 31.10.2021; LuxFLAG ESG Label certifica il Nordea 1 – Emerging Stars Equity Fund, Nordea 1 – Global Stars Equity Fund e Nordea 1 – North American Stars Equity Fund, validità 01.10.2020 - 30.09.2021 e Nordea 1 – European Stars Equity Fund, validità 01.07.2020 - 30.06.2021; Label ISR certifica il Nordea 1 – Emerging Stars Equity Fund, Nordea 1 – Global Stars Equity Fund, Nordea 1 – North American Stars Equity Fund, validità 22.11.2019 - 21.11.2022. 2) Informazioni dettagliate sulle Linee Guida Europee per la Trasparenza dei fondi di ISR si possono trovare su www.eurosif.org, mentre ulteriori dati sulle politiche e sulle prassi di ISR dei fondi Nordea STARS possono essere scaricate da nordea.it/STARS. Le Linee Guida per la trasparenza sono gestite da Eurosif, un'organizzazione indipendente. Il logo europeo per la trasparenza degli ISR esprime l'impegno del Gestore descritto sopra e non deve essere inteso come una forma di supporto nei confronti di qualsivoglia società od organizzazione o individuo.

I comparti citati fanno parte di Nordea 1, SICAV, una società di investimento a capitale variabile (Société d'Investissement à Capital Variable) con sede in Lussemburgo, costituita validamente ed in esistenza in conformità alle leggi in vigore in Lussemburgo e alla direttiva n. 2009/65/CE del 13 luglio 2009. Il presente documento contiene materiale pubblicitario e potrebbe non fornire tutte le informazioni rilevanti rispetto al/i fondo/i presentato/i. Gli investimenti riguardanti i fondi Nordea devono essere effettuati sulla base del Prospetto informativo e del Documento contenente le informazioni chiave per gli investitori (KIID), che sono disponibili sul sito internet www.nordea.it, insieme alle relazioni semestrali e annuali, e ad ogni altra documentazione d'offerta. Tale documentazione, sia in inglese che nella lingua locale del mercato in cui la SICAV indicata è autorizzata per la distribuzione, è anche disponibile senza costi presso Nordea Investment Funds S.A., 562, rue de Neudorf, P.O. Box 782, L-2017 Lussemburgo, e in Italia, presso i Soggetti collocatori. L'elenco aggiornato dei Soggetti collocatori, raggruppati per categorie omogenee, è messo a disposizione del pubblico presso gli stessi Soggetti collocatori, e presso i Soggetti incaricati dei pagamenti: State Street International GmbH – Succursale Italia, BNP Paribas Securities Services – Succursale di Milano, Allfunds Bank S.A.U. – Succursale di Milano, Société Générale Securities Services S.p.A., Banca Sella Holding S.p.A., Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A., CACEIS Bank S.A. – Succursale Italia e sul sito www.nordea.it. Il Prospetto ed il Documento contenente le informazioni chiave per gli investitori (KIID) sono stati debitamente pubblicati presso la Consob. Pubblicato da Nordea Investment Funds S.A., 562, rue de Neudorf, P.O. Box 782, L-2017 Luxembourg, che è autorizzata dalla Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) autorità lussemburghese di sorveglianza dei mercati finanziari.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

“SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

È con grande piacere che riprendiamo la pubblicazione all'interno della rivista *Dirigenti Industria* di ALDAI, dopo un anno di blocco causa pandemia Covid. Apre questo spazio la Società Nordea.

L'approccio Sostenibile e Responsabile di Nordea Asset Management

Nordea Asset Management (NAM) è attiva nell'Investimento Responsabile e Sostenibile da diversi anni, sviluppando le prime strategie con screening settoriale nel 1988 e sottoscrivendo poi i **Principi di Investimento Responsabile delle Nazioni Unite** nel 2007. Negli anni NAM ha perfezionato una struttura che permette di applicare tutte le prassi relative all'investimento responsabile come l'esclusione di determinati settori o business e l'esercizio dell'azionariato attivo. L'istituzione di un team di specialisti dedicati esclusivamente all'analisi ESG (*Responsible Investment Team o RI Team*) ha inoltre rappresentato un valore aggiunto nel percorso di perfezionamento dell'integrazione della sostenibilità nei processi di investimento. Oggi il team conta 18 analisti e si occupa interamente di condurre ricerche, di intavolare un dialogo costruttivo con le aziende e di perfezionare i modelli di valutazione ESG.

Questa esperienza ESG sottende un'ampia gamma di strategie di investimento. Fra esse la gamma **ESG STARS** rappresenta la completa integrazione dei criteri ESG nel processo di investimento coniugando la dimensione finanziaria con la generazione di un impatto positivo. Per poter fare la differenza NAM dedica particolare attenzione al dialogo attivo con le aziende in cui investe delineando programmi strutturati di *engagement* (collaborazioni) condotti sia individualmente sia di concerto con organizzazioni e istituzioni internazionali. NAM è, infatti, parte attiva in numerose iniziative internazionali, non ultima la **Investor Statement on Corona Response**: un'iniziativa che coinvolge 322 investitori per un totale di 9.2 trilioni di dollari che vuole sensibilizzare le aziende a tutelare i diritti dei propri dipendenti durante la pandemia.

Proprio quest'anno **Environmental Finance** (una delle principali piattaforme di news e analisi ESG paneuropee) ha conferito a NAM il premio di **“engagement ESG dell'anno”** per il lavoro svolto nel ridurre l'inquinamento delle falde acquifere prodotto dal settore farmaceutico in India. L'impatto di questo inquinamento può essere enorme. Infatti il settore farmaceutico indiano nel 2020 sta esportando 30 miliardi di dollari di prodotti in USA e Europa. Gli eccessivi livelli di inquinamento non solo danneggiano l'ambiente e la popolazione locale, ma mettono a repentaglio l'intera *supply chain* rischiando di compromettere l'approvvigionamento di farmaci. Nel 2015 il Team RI di NAM si è recato a Hyderabad, fulcro indiano della produzione farmaceutica dove sono state commissio-



nate delle indagini indipendenti per comprendere il livello dell'impatto di questo business sull'ambiente e sulla salute. La crisi pandemica ha enfatizzato anche il ruolo del settore farmaceutico nella gestione delle problematiche relative alla resistenza antimicrobica che può agevolare il diffondersi di virus e pandemie. Alte concentrazioni di antibiotici nell'ambiente contribuiscono allo sviluppo di batteri più resistenti rendendo tali sostanze meno efficaci. Il team ha condiviso successivamente le riflessioni con la **Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI)** creando un action plan per gestire l'inquinamento delle falde acquifere e organizzando training per i fornitori indiani attraverso conferenze e webinar. Come membro dell'Advisory Board della PSCI NAM continua a incontrare regolarmente i leader del settore farmaceutico per discutere le aspettative, gli obiettivi e i traguardi raggiunti.

Ringrazio la società Nordea per il suo articolo. Per chi volesse avere informazioni in merito può scrivere o telefonare ai recapiti sottostanti. Arrivederci alla prossima uscita.

Nordea
ASSET MANAGEMENT

Nordea Asset Management è il nome funzionale delle attività di asset management svolte dalle persone giuridiche, Nordea Investment Funds S.A. e Nordea Investment Management AB (“Entità Legali”) e le loro filiali, società controllate e succursale. Il presente documento ha lo scopo di fornire al lettore informazioni su specifiche capacità di Nordea. Il presente documento (ed eventuali pareri o opinioni ivi contenute) non costituisce una consulenza d'investimento e non costituisce una raccomandazione all'investimento in particolari prodotti, strumenti o strutture d'investimento, all'apertura o alla chiusura di qualsivoglia operazione o alla partecipazione a una particolare strategia di trading. Questo documento non costituisce un'offerta né una sollecitazione di un'offerta ad acquistare o vendere titoli o strumenti o a partecipare a tale strategia di trading. Eventuali offerte di questo tipo possono essere effettuate esclusivamente mediante un Memorandum di offerta o un analogo accordo contrattuale. Il presente documento non può essere riprodotto o distribuito senza previa autorizzazione. © Le Entità Legali appartenenti a Nordea Asset Management e ad ogni filiale, società controllata e/o succursale.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER

Alessandro Franceschini

giornalista, sommelier,
è direttore responsabile del sito www.aislombardia.it
e della rivista associativa Vinipius di Lombardia

Il vigneto

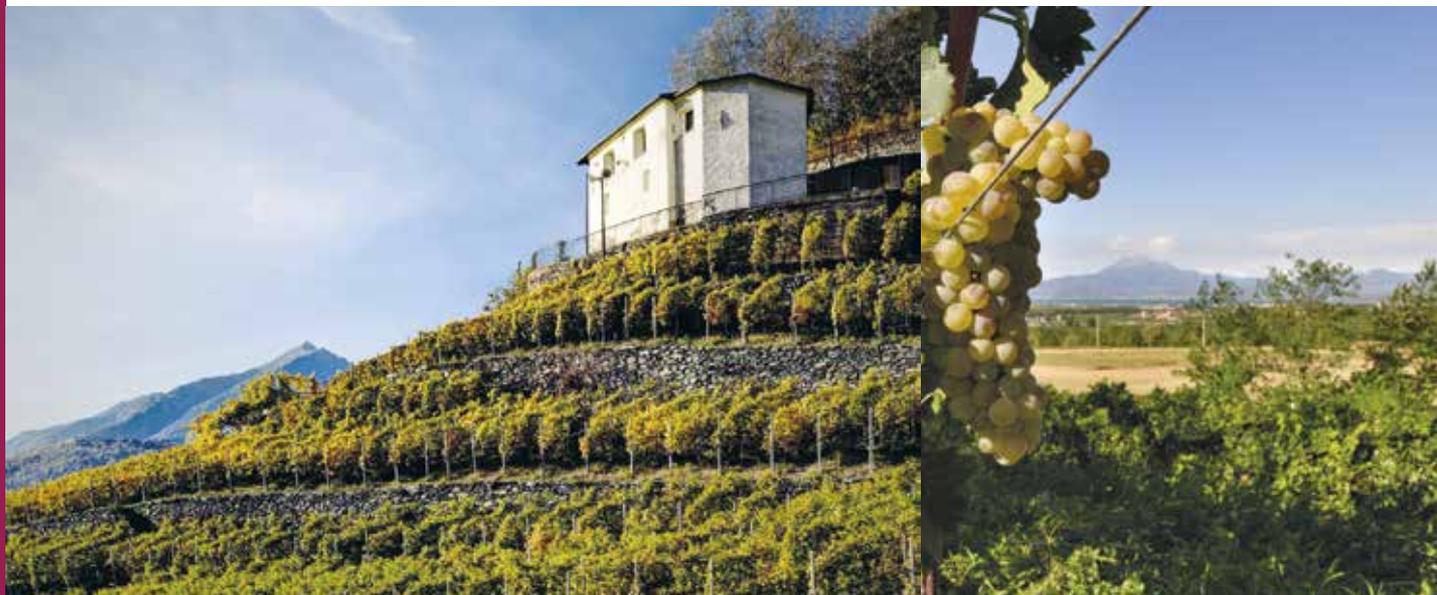
Un ricchissimo caleidoscopio di territori, vitigni e tipologie

Se un ristorante, un'enoteca o un wine bar decidesse di preparare la propria carta dei vini scegliendo solo ed esclusivamente ciò che la Lombardia ha da offrire riuscirebbe, senza particolari difficoltà, a coprire tutte le tipologie di vino esistenti in questo momento. Strano? Probabilmente per chi vede solo in alcune regioni, a partire da Piemonte e Toscana, gli unici imprescindibili punti di riferimento. Ma per chi, invece, ha occhio e curiosità per approfondire anche il patrimonio vitivinicolo esistente in altre regioni, non è forse una novità. In realtà la Lombardia ha proprio nella eterogeneità della sua offerta uno dei punti di forza, e secondo alcuni anche di debolezza, poiché non è certo facile comunicare (e vendere) tutta questa ricchezza. Dalle bollicine, sia metodo Charmat che Metodo Classico, ai vini dolci, siano essi delle delicate vendemmie tardive o dei potenti passiti, al suo interno la Lombardia è in grado di produrre tutte le sfumature esistenti nel mondo del vino. Merito di una ricchezza di territori e areali che ha pochi eguali in Italia. Se solo ci fermiamo in Oltrepò Pavese, il comprensorio più importante in termini quantitativi della regione –

qui si produce quasi il 60% di tutto il vino lombardo – il numero di tipologie ammesse dal disciplinare è davvero impressionante e potrebbe coprire da solo un'articolata e variegata carta dei vini.

Anche sul fronte della longevità non ci sono limiti: in Valtellina i migliori nebbiolo sanno invecchiare e migliorare per svariati lustri – si pensi allo Sforzato, ma non solo – così come alcuni rossi con barbera e croatina delle colline pavesi, ad esempio il Buttafuoco Storico, o ancora alcuni bianchi a base turbiana del comprensorio del Lugana a sud del Lago di Garda. Rimanendo sulle sponde di questo magnifico lago, qui troviamo tra i rosati più eleganti e delicati prodotti in Italia, i chiaretti della Valtenesi, prodotti dall'uva grolla e volgendo a sud verso il mantovano la briosità del lambrusco locale rivaleggia con quella dei vicini emiliani e fa da sparring partner egregiamente negli abbinamenti alla bonarda dell'Oltrepò Pavese, altro portabandiera di questa categoria.

I vini dolci? In Lombardia esiste la Docg (Denominazione di Origine Controllata e Garantita) più piccola d'Italia: il Moscato di Scanzo. Un raro e prezioso vino rosso passito che regala sfumature e profumi unici nel suo genere. Ma non mancano tanti altri vini, ideali a fine pasto con dessert o formaggi,





lombardo

prodotti un po' in tutta la regione.

All'interno di questo panorama anche areali, un tempo vocati alla coltivazione della vite, e poi abbandonati per vari motivi, in primis a causa del richiamo della fabbrica all'inizio del boom economico del secolo scorso, stanno ora invece vivendo un nuovo fermento, grazie anche all'opera a volte di piccoli e appassionati produttori: si pensi, ad esempio ai vini delle Terre Lariane e di Montevicchia.

Ma la Lombardia non è solo patria e custode di moltissimi vitigni autoctoni, nonché di alcune delle più importanti varietà internazionali, ma anche aperta all'innovazione: è infatti una delle poche regioni in Italia (insieme a Trentino e Alto Adige) che sta sperimentando la coltivazione dei cosiddetti vitigni PIWI, acronimo tedesco di pilzwidestandsfähige Rebsorte. Sono varietà resistenti alle malattie fungine

che non hanno, quindi, bisogno dell'uso di trattamenti in vigna, sono di conseguenza sostenibili e perfette per andare incontro anche ai cambiamenti climatici in atto da qualche anno a questa parte. Alcuni produttori lombardi le stanno sperimentando da tempo e proprio ultimamente stanno ottenendo giudizi lusinghieri sia dalla critica di settore che dagli appassionati: Solaris, Bronner o Johanniter sono i nomi di alcuni di essi, tutti da scoprire.

Insomma, il vigneto lombardo vive da tempo un periodo di grande dinamicità e i sommelier lombardi, ormai da 15 edizioni, scandagliano la produzione regionale dando poi alle stampe una guida che seleziona i migliori vini ogni anno. Si chiama Viniplus di Lombardia e ed è possibile consultarla integralmente e gratuitamente online all'indirizzo www.viniplus.wine.



Sintomi della crisi pensionistica

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer-Federmanager

L'accentuazione degli "squilibri sistemici" segnala l'urgenza di riflettere sulle ragioni di fondo che determinano tensione e incertezze nel campo pensionistico

La Sentenza della Corte Costituzionale n. 234/2020 del 22 novembre scorso non ha risposto alle nostre attese. Ha respinto i ricorsi dei pensionati. L'argomento l'abbiamo trattato più ampiamente in un precedente articolo pubblicato in questa Rivista. Riassumiamo brevemente: solo la durata del cosiddetto "Contributo di solidarietà" è stata dichiarata incostituzionale. Il prelievo doveva durare 5 anni, potrà durare invece solo 3 anni (2019-2021). Sull'adeguamento automatico al costo della vita (perequazione) la Sentenza ha detto che sono legittime le limitazioni triennali disposte dal Governo pro-tempore (in carica dal 1 giugno 2018 al 5 settembre 2019) con legge di bilancio di bilancio n. 145/2018, commi 260-268.

Visti i tanti moniti (a partire dalla Sent. Cost. n. 349/1985) rivolti ai Governi a non eccedere con continue sospensioni o limitazioni nella rivalutazione automatica delle pensioni al costo della vita (moniti fin ora tutti disattesi) e visti i parametri molto stringenti da rispettare nell'applicazione dei cosiddetti contributi di solidarietà (Sent. Cost. n. 173/2016), questa volta ci si augurava un diverso esito dei ricorsi. Non è stato così. La Sentenza, d'altra parte, richiama anche il fatto dell'"emergenza sanitaria di vaste dimensioni che, incidendo pesantemente sul quadro macroeconomico, abbatte i flussi contributivi

e accentua gli squilibri sistemici". Anche noi, come è necessario e doveroso, mettiamo in primo piano l'emergenza sanitaria, che è diventata anche emergenza economica e sociale. Riteniamo che occorra concentrare su questi problemi i massimi sforzi da parte di tutti (ciascuno di noi, singolarmente, e come collettività). Contemporaneamente, però, la Sentenza porta l'attenzione su un aspetto che è pregresso alla complessa vicenda in atto, parla di "squilibri sistemici". Tema che, a nostro avviso, ci deve guidare a riflettere sulle ragioni di fondo che hanno prodotto e continuano a produrre frequenti tensioni e incertezze nel campo pensionistico. Ed è questo il tema sul quale ci pare utile soffermarci nel seguito di questo articolo. Dalla lettura di diversi passaggi della Sentenza cercheremo di ricavarne riflessioni utili a capire i sintomi che caratterizzano la fragilità del sistema pensionistico. Qui ci limitiamo a richiamare l'attenzione su quelli che sembrano i più rilevanti, con relative nostre osservazioni e commenti.

Argomenti di riflessione

1. A proposito della perequazione, la Sentenza spiega che "ogni misura di blocco o limitazione della rivalutazione automatica dei trattamenti pensionistici non può che essere scrutinata nella sua singolarità". Significa che le perdite subite per effetto delle precedenti misure sottrattive non sono prese in considerazione. E che, pertanto, i parametri di "ragionevolezza, proporzionalità e adeguatezza" vanno riferiti esclusivamente al provvedimento oggetto di decisione della Corte. In breve, l'effetto trascinato della perdita annuale della mancata o ridotta valorizzazione automatica della pensione non viene preso in nessuna considerazione, anche se la perdita diventa strutturale e si ripercuote, quindi, anno su anno sulla pensione, vita natural durante del pensionato. Perdita che, a sua volta, si farà sentire anche sull'eventuale re-



versibilità che partirà, quindi, da un importo lordo più basso.

2. Peraltro, la proporzione di ogni intervento (blocco, limitazione) sulla perequazione è rapportata "al quadro storico in cui si inserisce". L'espressione la leggiamo nel senso che la misura dell'intervento è definita dalla situazione economica e sociale del momento in cui il provvedimento è emanato. Ancora una volta "la manovra di raffreddamento della perequazione" è adottata sulla base dei criteri "di ragionevolezza, proporzionalità e adeguatezza" ma senza nessun riferimento a precedenti interventi sull'indicizzazione degli assegni.
3. Per quanto attiene al numero d'interventi praticabili: "Non può ipotizzarsi... una sorta di 'consumazione' del potere legislativo dovuta all'effettuazione di uno o più interventi riduttivi della perequazione". Un'espressione che spiega perché il legislatore può intervenire più e più volte sulle pensioni, anche a carico degli stessi redditi. Nella nostra interpretazione, è sufficiente che ogni provvedimento sia "conforme ai principi di ragionevolezza, proporzionalità e adeguatezza" e sia motivato da fatti economici e sociali che via via si manifestano o in relazione alle politiche previdenziali e sociali che ciascun Governo intende perseguire ("elementi rilevanti").
4. Il contributo di solidarietà è valutato dai giudici costituzionali come ulteriore gravoso sacrificio a carico dei percettori di pensioni più elevate. E, questo, anche in considerazione dei ripetuti prelievi che si sono verificati nei due trascorsi decenni. Anche qui però la Sentenza conferma "che ogni intervento deve essere scrutinato nella sua singolarità e in relazione al quadro storico in cui si inserisce". Valgono, pertan-

to, le stesse considerazioni che abbiamo fatto con riferimento agli interventi limitativi della perequazione.

La fragilità del sistema

A proposito dei provvedimenti che dispongono i cosiddetti "contributi di solidarietà", ci pare fondamentale un passaggio: quello che sottolinea "come il ripetersi [di queste misure] faccia 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".

E per quanto concerne i continui blocchi o interventi limitativi del sistema di perequazione, bisognerebbe riprendere le osservazioni svolte, in lunghi anni, dalla stessa Corte a proposito della **inidoneità del meccanismo** ad assicurare l'adeguamento dei trattamenti al costo della vita (vedi *Sent. Cost. n. 349/1985, 409/1995, fino a Sent. n. 30/2004, con aggiornamenti che si trovano nelle Sent. n. 70/2015 e n. 250/2017*). Tanto più se i criteri di "ragionevolezza, proporzionalità e adeguatezza" delle misure limitative della perequazione (spesso unitamente al cosiddetto "contributo di solidarietà") diventano variabili legate, a volte, alle esigenze finanziarie del bilancio dello Stato o dell'Ente previdenziale ma, altre volte, piuttosto, ai mutevoli programmi e sensibilità politiche delle forze che si alternano alla gestione pubblica del Paese.

Conclusioni

È, dunque, e innanzitutto, la debolezza del sistema che consente e finisce per giustificare l'intensificarsi

di interventi riduttivi sui redditi dei pensionati. Debolezza che si affianca all'evidente insufficienza del sistema fiscale.

A tale proposito, documenti autorevoli ci dicono come stanno le cose nel nostro Paese.

In media, per il triennio 2015-2017, l'evasione fiscale stimata è di circa 107,2 miliardi di euro (cfr. *"Relazione sull'Economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva", allegato alla "Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2020"*); e lavoratori dipendenti e pensionati contribuiscono per circa l'84% al gettito IRPEF. A seguito dei vari sistemi sostitutivi introdotti, da originaria imposta generale sui redditi delle persone fisiche, l'IRPEF è stata trasformata, ormai, in una sostanziale imposta sui redditi da lavoro dipendente e da pensione (cfr. *Corte dei Conti "Rapporto 2019 sul coordinamento della finanza pubblica"*).

Sono materie le cui dimensioni e incidenze si dibattono sui tavoli della politica; nelle stesse sedi dove è necessario vengano definite, in maniera chiara, anche le protezioni che si intendono dare al sistema previdenziale.

L'occasione per affrontare l'argomento è nelle Riforme più volte annunciate dal Governo; e valgono le indicazioni formulate da CIDA nell'esame del disegno di legge di bilancio 2021 (vedi comunicato 26 novembre 2020):

- **sulle pensioni:** va colta l'occasione per apportare le necessarie modifiche all'impianto generale, garantendo per gli anni futuri stabilità e certezza delle norme, elementi troppo spesso trascurati e senza i quali è impossibile per imprese e lavoratori programmare il futuro;
- **sul fisco:** occorre agire, parallelamente, sia sul piano dell'entità del prelievo fiscale, sia su quello della razionalità e sull'equità del sistema. ■



È tutto relativo... anche la relatività

Dino Pezzella

Il Gruppo Amici del Cielo (GAC) collabora da anni con ALDAI organizzando numerose conferenze a tema astronomico; il sodalizio, nato ufficialmente nel 1997, è un'associazione astrofila con fini culturali e non a scopo di lucro con sede in Brianza: essa vanta circa 40 iscritti, tra cui anche l'astronauta Paolo Nespoli. Per informazioni si veda la pagina facebook <https://www.facebook.com/groups/amicidelcielo>.

Quest'anno, per cause di forza maggiore, non è stato possibile organizzare serate dal vivo, e pertanto si intende ricorrere a una presentazione online; l'argomento prelezionato è la relatività: un breve viaggio alla scoperta di questa teoria e di tutto ciò che ne consegue, con ricadute anche sorprendenti sulla nostra vita di tutti i giorni, a cura del dott. Ivan Proserpio, collaboratore del Gruppo Amici del Cielo e dell'Osservatorio Astronomico di Sormano e conferenziere al planetario di Padova.

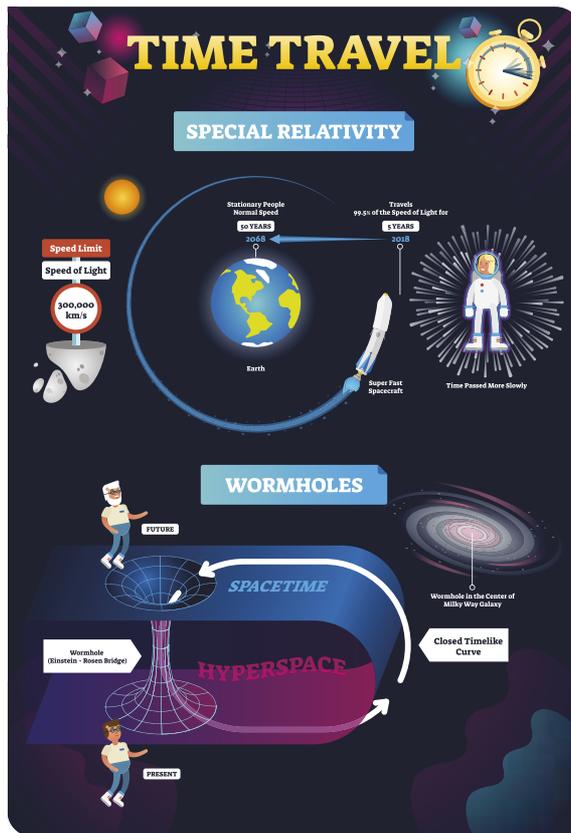
È il giugno del 1905 quando un giovane impiegato dell'Ufficio Brevetti di Berna pubblica sulla rivista scientifica "Annalen der Physik" un articolo di dieci paragrafi dal titolo "Zur Elektrodynamik Bewegter Körper" ossia "Sull'elettrodinamica dei corpi in movimento". Alzi la mano chi ha una benché minima idea di cosa stiamo parlando. Ma se vi dicessimo che quel giovane impiegato si chiamava Albert Einstein, e che quell'articolo contiene ed espone per la prima volta i principi della Teoria della Relatività, allora sicuramente le cose cambiano. Albert Einstein, il fisico più celebre del XX secolo

(e per intenderci, era un secolo in cui hanno operato – chi a fine carriera chi ad inizio – mostri sacri del calibro di Marie Curie, Dirac, Bohr, Heisenberg, Plank, Born, Rutherford, Compton, De Broglie, Thomson, Hubble, Feynman...) e forse della storia, il cui nome è divenuto sinonimo stesso di genio, inventiva e grande intelligenza. E la relatività è la sua creazione più conosciuta (ma, contrariamente a quanto spesso si pensa, non quella per cui vinse il premio Nobel), che contiene tra le altre cose l'equazione più celebre di tutti i tempi, conosciuta persino da chi è lontanissimo da questo mondo, e fatta ergere a vera e propria bandiera dell'intera disciplina: $E = mc^2$. Una bandiera che, curiosamente, all'inizio non doveva neppure esserci; è stato dopo un ripensamento dell'ultimo minuto, ad articolo già pronto, che Einstein decise di aggiungere un post scriptum di tre paragrafi per illustrare un'ultima conseguenza della sua teoria: $E = mc^2$, per l'appunto. Una bandiera semplice, elegante, e con al suo interno qualcosa di magico: energia e materia sono in realtà due facce di una stessa medaglia. Le implicazioni sono enormi: la materia può liberare grandi quantità di energia e questo (almeno per noi, abituati a pensare all'energia nucleare) è facile da afferrare. Ma la magia risiede nel contrario: l'impalpabile, eterea energia, se "compressa" a dovere, può trasformarsi in concreta e tangibile materia. E con quelle tre lettere e un piccolo apice, la rivoluzione ebbe inizio.

Tuttavia è importante capire che la relatività non è stata una rivoluzio-

ne piovuta dal cielo, creata dal nulla dal genio indiscutibile di un unico scienziato, bensì è stata raggiunta tramite la naturale evoluzione del sapere umano, il prosieguo 'spontaneo' di un percorso che ha origini molto più antiche: da Aristotele e Tolomeo a Newton e Maxwell, passando per Keplero e Galileo, la relatività è stata il gradino successivo dello sviluppo della fisica. Conoscenze più profonde portano a domande sempre più complesse, e rispondere a queste domande richiede teorie sempre più raffinate: così è nata la relatività. Ma che cosa ci dice Einstein? Di solito quello che si pensa è sempre che "tutto è relativo". In realtà il punto di partenza è l'esatto opposto: in un universo in continuo cambiamento, in cui i sensi di un osservatore possono essere ingannati in molteplici modi, esiste qualcosa che possiamo confidare resti sempre costante, immutabile e insuperabile: la velocità della luce nel vuoto. Tutto il resto è una 'semplice' (si fa per dire) conseguenza di questo fatto, anche gli aspetti apparentemente più assurdi. Ad esempio armiamoci di un ipotetico metro e di un altrettanto ipotetico cronometro e immaginiamo di utilizzare questi due strumenti per misurare la velocità della luce nel vuoto: facciamo partire un raggio di luce, misuriamo la distanza che percorre e il tempo che impiega a farlo. Il risultato che otteniamo è circa 300.000 Km al secondo. Ora immaginiamo che il nostro raggio di luce si trovi a bordo di un treno che viaggia a 100.000 Km al secondo e ripetiamo la misura: ci aspetteremo che il risultato fosse 400.000

Km/s, ossia i 300.000 usuali più la velocità del treno. E invece no: con nostro grande stupore (di tutti, meno che di Einstein) il risultato è sempre 300.000 Km/s!! Com'è possibile? In realtà è molto semplice, solo un po' strano. Se la velocità deve restare sempre costante, c'è una sola spiegazione: è cambiato il tempo che il nostro cronometro deve misurare e lo spazio che il nostro metro deve segnare. Il tempo può rallentare, gli spazi possono contrarsi o dilatarsi, perché non importa in quale situazione noi ci troviamo, la velocità della luce nel vuoto quella è e quella deve restare. Ecco il grande punto di rottura con il passato: lo spazio e il tempo, che siamo abituati



a pensare come delle costanti assolute, in realtà non lo sono affatto. Lo spazio è come un tappeto elastico che possiamo allungare o comprimere a nostro piacimento, mentre un secondo o un minuto misurati in un determinato punto non è detto che abbiano la stessa durata di un secondo o un minuto misurati altrove in condizioni diverse. Il 25 novembre 1915, poi, la relatività compie un'ulteriore evoluzione passando da 'ristretta' a 'generale', includendo al suo interno anche la gravità. Ed ecco che quella teoria che sembrava uno schiaffo in faccia alle scoperte di Newton e Galileo ora diviene invece una naturale generalizzazione di quanto da loro sostenuto; se le condizioni non sono particolarmente estreme, la relatività si semplifica fino a trasformarsi nelle leggi elaborate da Newton e Galileo. Ma di nuovo, cosa ci vuole dire Einstein? In questo caso la bandiera è un pochino più complessa:

Che cosa significa quella formula apparentemente incomprensibile? Anche stavolta, il punto di partenza è semplice: ricordate lo spazio pensato come un tappeto elastico? Ricordate quando dicevamo di come in determinate condizioni questo tappeto potesse deformarsi e lo scorrere del tempo rallentare? Bene, la gravità è una di queste "determinate condizioni", una delle cose in grado di operare queste deformazioni. E questo ha tutta una serie di conseguenze estremamente interessanti anche per l'astronomia: la

particelle descrive le forze di natura (elettromagnetica, forte e debole) come campi quantizzabili mediati da singole particelle (i bosoni quali fotoni, gluoni, W/Z, Higgs). La forza di gravità dovrebbe essere mediata dal gravitone, una particella teorica che nessuno ha mai osservato. Ogni tentativo di quantizzare la gravità è finora fallito: ciò indica forse che la sua postulazione formale possa essere incorretta e che prima o poi scopriremo che la relatività attuale è anch'essa relativa se osservata con l'occhio della fisica subatomica! ■

Il 25 novembre 1915, poi, la relatività compie un'ulteriore evoluzione passando da 'ristretta' a 'generale', includendo al suo interno anche la gravità. Ed ecco che quella teoria che sembrava uno schiaffo in faccia alle scoperte di Newton e Galileo ora diviene invece una naturale generalizzazione di quanto da loro sostenuto; se le condizioni non sono particolarmente estreme, la relatività si semplifica fino a trasformarsi nelle leggi elaborate da Newton e Galileo. Ma di nuovo, cosa ci vuole dire Einstein? In questo caso la bandiera è un pochino più complessa:

$\Gamma_{\mu\nu} + \Lambda g_{\mu\nu} = (8\pi G/c^4)T_{\mu\nu}$
 OK, questa volta sembra arabo.



Il seminario si terrà in videoconferenza Zoom



mercoledì 3 febbraio 2021 alle ore 17:00

Questo appuntamento è il primo del Ciclo Astronomia a cura del Gruppo Amici del Cielo. I prossimi incontri (date ancora in fase di definizione) saranno:

- Visitatori dallo spazio profondo: le comete.
- L'esplorazione del sistema solare.

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



Novelle inglesi e americane: James Joyce e Woody Allen

Daniela Savini

Quando il genio inarrivabile di Shakespeare, nel mezzo delle sue tragedie, uniche nella storia della lingua inglese e, forse, della storia stessa, affronta il dramma e l'ironia della vita giocando sui caratteri delle persone e sull'amore, ne scaturisce un racconto imprevedibile ma profondissimo, conciso nelle parole, ma totale nel contenuto e nel significato.

Da questa intuizione nasce *As you like it*, forse la più indeterminata delle sue opere; nell'atto secondo, scena sette, troneggia la figura del saggio Jacques che novella sulla vita, "strana storia ricca di eventi", dove uomini e donne sono semplici attori che hanno il loro ingresso e la loro uscita, perché "tutto il mondo è teatro" e quindi fantasia e contemporaneamente realtà.

Abbiamo compiuto ora un salto ideale di qualche secolo e siamo arrivati al Novecento e alle sue innovazioni espressive che hanno interessato ogni ambito culturale. Il monologo di Jacques è il racconto della vita, così come *A Room of One's own* di Virginia Woolf è un libro "per la vita", perché racconta delle donne e degli uomini, della propria autonomia e della possibilità di vivere armoniosamente. In questo saggio narrativo Virginia Woolf usa ironia e immaginazione, analisi sociale e satira per spiegare il percorso che la conduce a elaborare l'argomentazione della "stanza".

Ed è proprio nel cinema che troviamo, nella città di New York, un geniale personaggio che, con l'ironia su tutti i temi della società contemporanea e con l'autoironia, ha creato un gioco che ha coinvolto tutti e di tutto: Woody Allen!

Woody Allen è stato capace di raccontare fatti leggeri o drammatici con il fulminante sguardo di chi sta contemporaneamente fuori e dentro le cose e racconta, rappresenta e crea testi e immagini sorprendenti, vere novelle americane. In *Hannah e le sue*

sorelle, diretta nel 1986 traendo spunto da una sua novella, Allen tocca i risvolti infiniti della vita, dal lavoro alla famiglia di origine, dalla vita personale a quella di coppia nella città di New York, miscuglio di culture e di avvenimenti che ne fanno un mondo unico che chiede solo di essere rappresentato. Gli intrecci frenetici di Hannah e le sue sorelle diventano un continuo divagare, un continuo novellare sulle vite che sono veramente un teatro sul cui palcoscenico tutto può avvenire, e portano alla considerazione che l'intimo della relazione uomo-donna è il centro su cui si sviluppano i fatti di giorni troppo uguali.

È la monotonia della propria vita che spinge Gabriel Conroy, il protagonista del racconto *The Dead* di James Joyce, a riflettere sul suo rapporto con la moglie Gretta, che non ha amato solo lui, ha amato qualcun altro che, al contrario di lui, era molto passionale e di certo più vivo. Questa rivelazione cambia la percezione dell'incolore Gabriel, l'idea che ha di sé e di ciò che lo circonda, in un'epifania.

Momenti che si esprimono nelle piccole e in apparenza insignificanti parole che vengono dal profondo dell'animo umano come segni quasi invisibili, ma che E.E. Cummings, poeta delle inaspettate scritture, sa tracciare parlando dell'amore che sa aprire l'intimo dell'uomo "petalo per petalo come la primavera apre la sua prima rosa". ■

Woody Allen è stato capace di raccontare fatti leggeri o drammatici con il fulminante sguardo di chi sta contemporaneamente fuori e dentro le cose e racconta, rappresenta e crea testi e immagini sorprendenti, vere novelle americane



L'incontro si terrà
in videoconferenza Zoom

giovedì 25 febbraio 2021 alle ore 17:00

Questo appuntamento è il primo del Ciclo *Novelle*
a cura del Gruppo Cultura.

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





Ti sei mai chiesto: Vorrei occuparmi di volontariato ma non so a chi rivolgermi...
Vorrei fare il volontario, ma non so da che parte cominciare...
Vorrei capire se il volontariato fa per me o no...

Allora partecipa alla

8^a edizione di “Outplacement verso il sociale”

che si terrà nel primo semestre del 2021

7 incontri per imparare, per decidere,
per poter dare il meglio di te a chi aspetta il tuo contributo

Sul prossimo numero modalità di iscrizione e date dell'iniziativa. Il corso è completamente gratuito



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie
all'avanguardia



Personale
qualificato



Diagnosi
rapide



Puntualità
nella gestione



Ambiente
accogliente

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

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

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

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

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 - Pogliano - 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, Franco Del Vecchio, Sara Cattaneo,
Giorgio Neglia, Roberto Ravagnani, Ali Berri,
Diva De Franco, Michela Livini, Ornella Ragazzo,
Elena Toffetti, Attilio De Pascalis, Cristina Saya,
Giancarlo Puppi, Barbara Demichelis, Laura Zanfrini,
Giovanni Caraffini, Alessandro Franceschini,
Antonio Dentato, Dino Pezzella, Daniela Savini

QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO IN TIPOGRAFIA IL 21 DICEMBRE 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://dirigentindustria.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



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

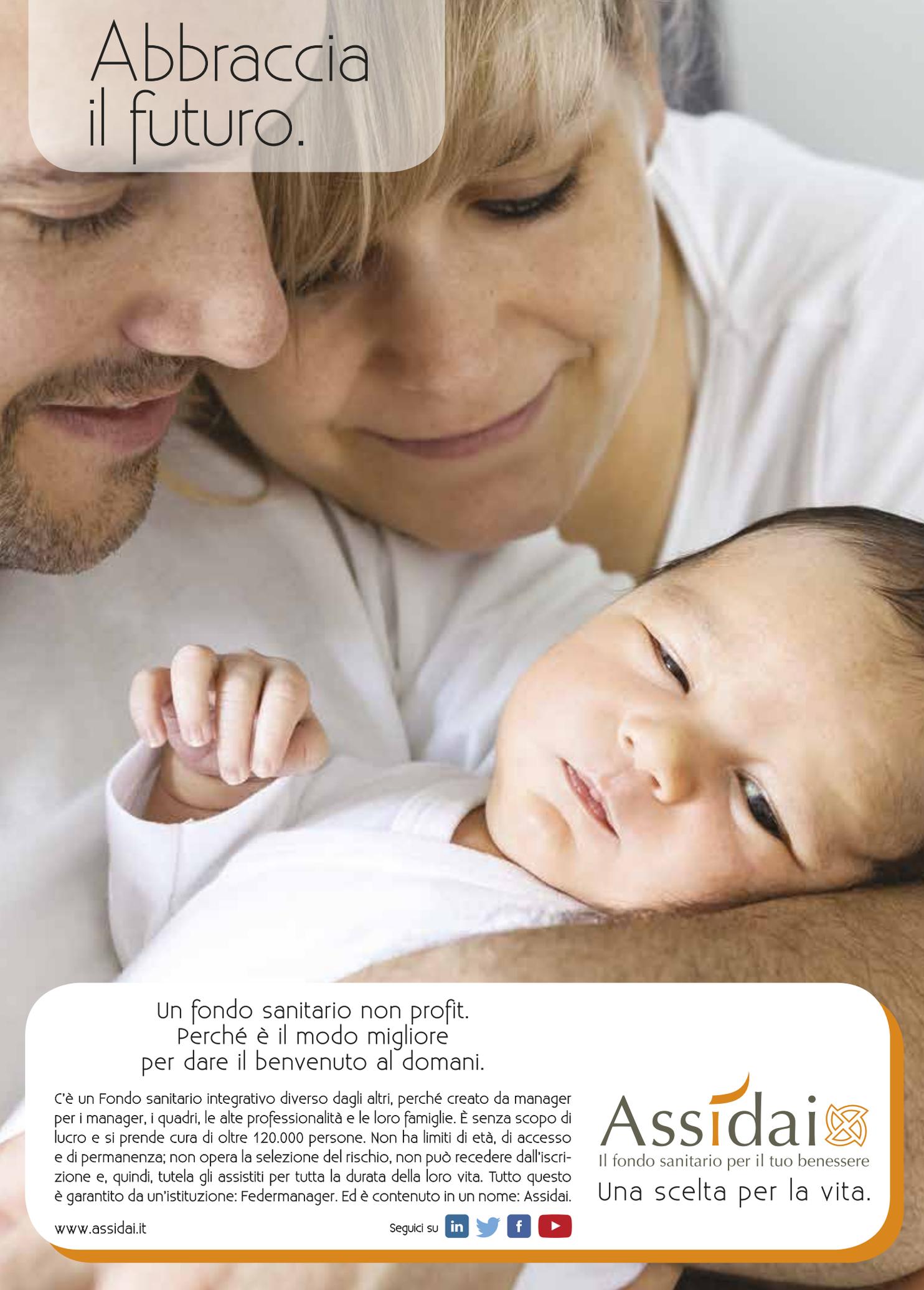
Strumenti, semplici e trasparenti per essere più vicini ai manager e alle imprese.

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

Scopriilo su www.fondirigenti.it

 **fondirigenti**





Abbraccia
il futuro.

Un fondo sanitario non profit.
Perché è il modo migliore
per dare il benvenuto al domani.

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

www.assidai.it

Seguici su



Assidai 

Il fondo sanitario per il tuo benessere

Una scelta per la vita.