

NUMERO 3 - MARZO 2021 - ANNO LXXIV

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

Ripresa e Resilienza

I Manager pronti per il PNRR



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede di Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott. Stefano Ottobrelli

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

I NOSTRI SERVIZI

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

ODONTOBI S.r.l.

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

Struttura a convenzione diretta con
tutti gli associati FASI Nord Italia





PNRR, dalle parole ai fatti: roba da Manager!

Nel corso di un recente webinar a tema investimenti e lavoro nel piano **NextGenerationEU** promosso tra gli altri dal CNEL, il Commissario europeo per l'Economia Gentiloni ha sottolineato come questo rappresenti il cuore della risposta europea alla pandemia e ai gravissimi effetti che ha prodotto in termini di ferite sociali ed economiche.

Il grande pregio del NextGenerationEU è quello di tracciare **obiettivi di visione prospettica** su cui è difficile non essere d'accordo che rappresentino la priorità, tuttavia è nel passaggio successivo, ovvero nella necessità che vengano declinati in progetti e azioni concrete, che nascono alcune delle principali difficoltà del nostro Paese, su tutte, la **burocrazia** e le **procedure farraginose** che anche in questo contesto rendono complessa l'attuazione delle misure previste dal Governo.

Emerge dunque l'esigenza di affidarsi all'**apporto dei Manager**, la cui cultura, competenze e capacità di visione e lungimiranza, tra le altre cose, rappresentano un motore necessario per far finalmente ripartire il sistema Paese. La richiesta, più volte manifestata anche dal nostro **Sistema**, di inserire una **governance manageriale** all'interno di un dialogo istituzionale diventa sempre più **impellente e necessaria**.

L'attuale governo nasce dall'adesione della grande maggioranza delle forze politiche alla richiesta del Presidente Mattarella di unirsi per risolvere il Paese dalla crisi sanitaria, economica e produttiva innescata dal Covid. La risposta su quale direzione intraprendere ci è indicata dall'Ocse che, insieme all'Unione Europea, sostiene come la strada da seguire sia quella della **ripresa verde e sostenibile**. Non a caso, l'UE si è impegnata a raggiungere la neutralità climatica con il cosiddetto **Green Deal Europeo** e il fondo americano **Black Rock** ha imposto ai Ceo dei principali gruppi mondiali di raggiungere entro il 2050 un'economia in cui anidride carbonica prodotta e rimossa dall'atmosfera siano in equilibrio, **pena l'esclusione dagli investimenti**.

Una **sfida** per la cui realizzazione sarà necessaria una trasformazione della società e dell'economia europea e che ricade soprattutto sulle spalle di chi i piani di business li deve scrivere, implementare e **realizzare** cioè i Manager, investiti del ruolo di portatori e catalizzatori di innovazione, veri propulsori e attuatori del cambiamento, oggi ancora più necessari se pensiamo agli **obiettivi**

legati al PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza). Il concetto di **sostenibilità** rappresenta un vero successo solo se va di pari passo con un **cambiamento culturale** e la sostenibilità **sociale**. I veri protagonisti della cura dell'ecosistema, non a caso, non potranno che essere sempre e comunque le persone.

Le grandi sfide che Manager e Imprese si trovano a dover affrontare sono soprattutto due: **fidelizzare e attrarre nuovi talenti** – e un'azienda che oggi tra le altre cose guarda anche alla sostenibilità come sua priorità, può farlo – e implementare un sistema di gestione delle risorse che sia in grado di incontrare gli obiettivi economici, sociali e ambientali, propri di ogni organizzazione. All'impellente bisogno di Managerialità si unisce la necessità di competenze trasversali, le cosiddette **soft skills**: tra tutte, resilienza, visione strategica di lungo termine, complex problem solving e capacità di relazione e comunicazione.

È necessario il varo di una **governance efficace ed efficiente del PNRR** anche per fronteggiare la crisi che il mondo delle imprese sta attraversando e di cui sentiremo per molto tempo gli effetti. Spetta al mondo dell'impresa e al management **investire nel capitale umano**, vero capitale dell'azienda: noi Manager dobbiamo garantire, oltre a spiccate capacità gestionali e a un approccio globale al **risk management**, formazione continua e nuove professionalità per stare sul mercato. Manager e impresa sono un binomio vincente solo se l'impegno di entrambi è convergente verso un obiettivo condiviso. È necessario promuovere e sostenere una nuova cultura di impresa basata su **managerialità, sostenibilità e lavoro per obiettivi**.

Abbiamo una responsabilità enorme verso le prossime generazioni che dovranno sostenere i costi del debito che stiamo avallando e il nostro dovere oggi è garantire loro il miglior futuro possibile domani. Con il grande auspicio che finalmente tutti coloro i quali hanno richiamato e condiviso la necessità – **a parole** – di un governo di unità nazionale e fatto appello a fare squadra, coinvolgano veramente – **nei fatti!** – anche tutti gli attori che ogni giorno si trovano in prima linea, per fare veramente tutti insieme, **uniti, coesi e con obiettivi condivisi, SISTEMA**. Un **GRANDE SISTEMA** – con apporto di valore di tutti gli stakeholder – per risolvere il nostro Paese: i **MANAGER**, lo ribadisco, **ci sono!** ■

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.bitimanager@aldai.it

Vicepresidente:

Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Elisabetta Borrini

DIREZIONE

Direttore:

Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it

Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it

Chiara Tiraboschi 02.58376.237

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it

Lorenzo Peretto - previdenza@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

Rosanna Versiglia
martedì e giovedì dalle 9:00 alle 14:00

Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

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, previdenza, fisco
e per appuntamenti

Maria Caputo 02.58376.225

maria.caputo@aldai.it

Donato Freda 02.58376.223

donato.freda@aldai.it

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

francesca.sarcinelli@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

cristiana.scarpa@aldai.it

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

salvatore.frazzetto@aldai.it

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204

orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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



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 • Gio • Ven

dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00

Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza

Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

Sommario

NUMERO 3 - MARZO 2021 - ANNO LXXIV

FOCUS - Ripresa e Resilienza

EDITORIALE

- 1** PNRR, dalle parole ai fatti: roba da Manager!
Bruno Villani

FOCUS

- 4** PNRR e competenze per la rinascita post-Covid
Mario Mantovani
- 8** PNRR e manifattura
Massimo Melega
- 10** Recovery Fund: ultima chiamata per il Paese
Domenico Zaccone
- 13** Al tavolo del PNRR non può mancare il contributo delle rappresentanze manageriali
Franco Del Vecchio

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 14** Reagire alla crisi
Mario Cardoni
- 15** La rappresentanza diventa smart
Stefano Cuzzilla

MANAGEMENT

- 16** Smart Working per dire sostenibilità e digitalizzazione
Maria Teresa Lacquaniti

WELFARE

- 20** Sanità lombarda al tempo del Covid
Giuseppe Ricciardi
- 22** Il sistema sanitario lombardo fra vecchie e nuove sfide
Giuseppe Niefi

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 24** Votare per contribuire al domani dell'Associazione

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 25** Assistenza fiscale
Convenzione Assocaaf 2021
- 28** MyExecutive Tutoring: facciamo il punto
Giorgio Arnera
Massimo Zambon

SVILUPPO SOSTENIBILE

- 30** Manager e Sostenibilità
Chiara Tiraboschi
- 32** Manager sostenibili per vincere insieme la sfida della ripresa
Ufficio Stampa Fondirigenti

LAVORO

- 35** Gli errori da evitare dopo l'assunzione
Claudio Ceper

FORMAZIONE

- 36** Osservatori Digital Innovation 2021 per i Manager
Eleonora Evtstifeew
- 38** Corso gratuito sugli elementi di Intelligenza Artificiale
Emilio Locatelli

FISCO

- 41** L'imposta sulle successioni e donazioni
Giuseppina De Nardis
Nicola Fasano



In copertina:

L'inverno lascia il passo alla primavera, foriera di rinascita e rinnovamento; prepariamoci a ripartire.

ASPETTI LEGALI

- 46** Obbligo vaccinale Covid-19 e rapporti di lavoro
Stefano Bartalotta

OPINIONI

- 48** Ma sono sicuri questi vaccini?
Arturo Donetti
- 50** La macchina per tagliare il brodo
Giuseppe Colombi

DI+

- 52** Il FAI torna a primavera

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 56** 4° Concorso letterario ALDAI
- 57** I libri del mese
• Il Paese innovatore
recensione a cura di Alberto Costa
• Il caso Olivetti
recensione a cura della Redazione



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Trasformazione digitale – Manager per lo Sviluppo PMI. Incontro il 18 marzo con l'Assessore Guido Guidesi di Regione Lombardia – a cura della Redazione
- 30/3 - incontro con Roger Abravanel sul ruolo dei manager per la rinascita – a cura della Redazione
- Campagna di vaccinazione anti-Covid Lombardia – a cura della Redazione
- Banking online, scatta l'allarme "vishing": ecco la truffa svuota-conto – Emilio Locatelli

- Investire in Capitale Umano – Antonio Dentato
- Lavoro: CIDA-Adapt, un 'osservatorio' per capire il presente e programmare il futuro – a cura di CIDA
- Pensioni: CIDA, Governo metta in agenda separazione fra previdenza e assistenza – a cura di CIDA
- Tassa sul merito... che aumenta quando vai in pensione – Antonio Dentato
- Lombardia la Regione con il maggior numero di società quotabili – a cura di Regione Lombardia

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



PNRR e competenze per

Mario Mantovani

Presidente CIDA

Con i vaccini migliorano le prospettive di uscire dall'emergenza.

È il momento di mettere a fuoco la visione del Paese europeo che vogliamo essere e mobilitare tutte le risorse e le competenze per realizzare ora i progetti concreti per l'Italia di domani

In pochi mesi, sotto l'effetto shock della pandemia da Covid-19, l'Unione Europea ha prodotto un Piano straordinario, per dimensioni e portata. Il NextGenerationEU – e le altre misure a esso collegate, come il Programma SURE e il nuovo MES – potrebbero potenzialmente trasformare l'economia e la società del nostro continente, e dell'Italia in particolare. Il risultato dipenderà dai Piani nazionali e le risorse stanziare per il nostro **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** sono talmente ingenti da spazzare qualunque alibi di natura economica e finanziaria.

Ma questo incredibile numero di 209 miliardi, illuminato come la vincita di un jackpot, rischia di abbagliare governanti e cittadini, ancora senza risposte ad alcune domande fondamentali:

Quali priorità?

Come tradurle in azioni?

Come programmare e garantire i tempi richiesti, tassativamente, dal Programma europeo?

Quali competenze servono e come dovremmo organizzarle?

Domande da manager: e sono infatti quelle che CIDA ha posto ai nostri governanti, fin dall'incontro con il Presidente Conte agli Stati Generali. Ci attendiamo che un nuovo Governo trovi rapidamente le risposte, anche lavorando in modo più concreto e allargato con le Parti Sociali, ma nel frattempo è utile ragionare sull'unico documento disponibile: quella **bozza del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**, che è stata



la rinascita post-Covid



resa pubblica (stranamente con la dicitura “Solo Uso Interno – Riservata”) il 12 gennaio di quest’anno. Un Piano che non contiene riferimenti alla governance, agli strumenti di programmazione, alle competenze necessarie ed è quindi analizzabile soltanto negli aspetti strutturali. Dal punto di vista della diagnosi si rifà alle Raccomandazioni della Commissione Europea degli ultimi anni e alle principali considerazioni di economisti ed esperti indipendenti. Risulta tuttavia molto difficile rintracciare una visione complessiva del Paese e del suo ruolo in Europa, non bastano i generici richiami all’opportunità di **“un vero e proprio Rinascimento economico europeo”** del quale “l’Italia intende essere protagonista” attraverso “lo sviluppo sostenibile,

la digitalizzazione e l’innovazione, la riduzione dei divari e delle disuguaglianze”.

Rimane anche inevasa una domanda di fondo: lo Stato sarà promotore di imprenditorialità o esso stesso imprenditore?

Quanto si concentrerà su interventi nei settori più propriamente pubblici (Istruzione, Sanità, Pubbliche Amministrazioni) e quanto punterà a condizionare e dirigere le filiere industriali, i servizi privati, la ricerca scientifica?

E quale visione di lavoro intenderà promuovere: un low cost fatto di prestazioni parcellizzate, di bassa produttività, di mero “consumo” delle tecnologie? O un lavoro sostenuto dalla contrattazione bilaterale, rafforzato nelle componenti di welfare, flessibile e allo stesso tempo sicuro?

POST-COVID-19

IL PNRR si distingue più per le domande senza risposta, che per i suoi contenuti

Scorrendo l'indice promette d'indirizzare gli sforzi, secondo quanto previsto dal NextGenerationEU, verso una trasformazione strutturale dell'industria europea, con l'obiettivo di rafforzarne la competitività soprattutto tramite lo sviluppo di filiere industriali nel digitale e nell'energia rinnovabile. Senza dubbio il nostro Paese soffre di una carenza di domanda qualificata, sia tra i consumatori che nelle aziende di minore dimensione, ma è sufficiente iniettare risorse per stimolarla, tramite assunzioni nella PA, fiscalità di vantaggio per il lavoro al Sud e a giovani e donne, stimolo all'acquisto di beni strumentali, efficientamento energetico degli edifici, incentivo all'utilizzo di veicoli elettrici, bonus vari?

Quanti investimenti potranno essere effettivamente orientati verso le aziende in grado di rafforzare le filiere avanzate, verso la Ricerca e Sviluppo?

Senza una riflessione approfondita rischiamo di alimentare un consumismo tecnologico, aumentando le importazioni, senza un disegno di rafforzamento della competitività, né nei settori industriali, né in quelli dei servizi.

Le Missioni 1 e 2 (Digitalizzazione e Transizione ecologica) prevedono d'impiegare circa 113 miliardi di euro, una somma potenzialmente in grado d'influire sulla competi-

tività delle rispettive filiere, ma non è affatto evidente come potranno influire sul rafforzamento delle imprese dal lato dell'offerta di beni e servizi. Si tratta di settori articolati e globali, in cui le tecnologie chiave e le grandi imprese non sono italiane e, in molti casi, nemmeno europee.

Un modo per valorizzare le competenze nazionali sarebbe puntare sulla system integration, destinando maggiori risorse alla progettazione e allo sviluppo di soluzioni integrate, capaci d'includere anche tecnologie avanzate ma ancora di nicchia, presenti nel nostro tessuto industriale.

Gli investimenti nel settore pubblico potrebbero fungere da volano diretto per la crescita dei settori digitale e ambientale, ma occorre garantire che il know-how necessario per scrivere in modo coerente i bandi e i capitolati sia presente nelle centrali d'appalto. Le grandi società a capitale pub-

blico dovrebbero essere incentivate all'open innovation, garantendo orientamento di mercato e risorse economiche alle startup più promettenti del nostro Paese. Un altro problema metodologico del documento è la sostanziale assenza di priorità e di criteri per definirle. Le stime delle risorse destinate dovrebbero essere associate ai macro-obiettivi da raggiungere, in termini di crescita del PIL, aumento dell'occupazione, sostenibilità ambientale e dell'impatto positivo su indicatori specifici. Ad esempio: i progetti di Alta Velocità Ferroviaria per le tratte Napoli-Bari, Brescia-Verona-Vicenza-Padova e Salerno-Reggio Calabria sono raggruppati insieme a investimenti di velocizzazione di tratte già esistenti (Roma-Pescara, Orte-Falconara, Palermo-Catania-Messina, Liguria-Alpi, Taranto-Metaponto-Potenza-Battipaglia e Verona-Brennero). Per il totale di questo raggruppamento



CIDA, con il fondamentale apporto delle sue Federazioni, continuerà a essere impegnata nell'analisi critica del Piano

viene indicato un ricorso ai fondi europei di 14,79 miliardi di euro (inclusi investimenti già in essere), senza alcuna stima del costo previsto per ogni singolo intervento, dell'impatto economico atteso, né di priorità di scelta nel caso in cui più opere dovessero dimostrarsi più onerose o con tempi di realizzazione più lunghi del previsto.

Il problema è anche aggravato dall'inserimento nel Piano di numerose iniziative potenzialmente in sovrapposizione tra loro. Un esempio: è perseguibile una strategia di sviluppo della rete elettrica, destinata alla mobilità e alimentata da fonti rinnovabili, e contemporaneamente lo sviluppo della produzione e distribuzione dell'idrogeno, facendo ricadere entrambe nell'orizzonte del Piano? Quali considerazioni sull'intera filiera automotive sottende questa (non) scelta?

Emergono anche esempi di potenziale sovrapposizione delle infrastrutture per il trasporto, come autostrade, ferrovie, aeroporti per collegare città oggi non adeguatamente servite; abbiamo già sperimentato l'evidente effetto di sostituzione dell'alta velocità rispetto al trasporto aereo.

In altri casi il Piano mostra di essere assemblato tramite l'aggregazione di documenti con differente livello di dettaglio; a pag. 81 si legge: "Una seconda azione promuove attraverso un credito d'imposta l'acquisto o la costruzione di stampi per la laminazione sottovuoto di scafi per imbarcazioni da diporto in infusione di fibra di vetro o tessuti pregravati, che consentono una maggiore efficienza in navigazione".

In altri casi ancora non appare chiaro l'orizzonte temporale degli interventi. A pag. 19 si legge: "Nell'industria siderurgica primaria, l'idrogeno rappresenta in prospettiva un'alternativa al gas naturale per la produzione di Ferro Ridotto Diretto (DRI). In linea con gli obiettivi europei di riduzione delle emissioni, è previsto un investimento per lo sviluppo del DRI connesso al progetto di decarbonizzazione dell'ex ILVA a Taranto e alla transizione per la produzione di acciaio verde in Italia". Quella basata sull'idrogeno è una tecnologia già sufficientemente matura per essere applicata in un ambito critico come quello dell'ex ILVA? O rappresenta un possibile esito nel medio-lungo termine, potenzialmente sperimentabile in contesti

meno gravati da urgenti esigenze di riduzione dell'inquinamento e, al contempo, di sostenibilità sociale?

CIDA, con il fondamentale apporto delle sue Federazioni, continuerà a essere impegnata nell'analisi critica del Piano, offrendo al Governo il supporto di esperti veri, formati sul campo nelle aziende più competitive del nostro Paese. Sugerirà anche gli strumenti da attivare per sviluppare le competenze insufficienti, per contrastare gli *skills shortage* già oggi elevatissimi in molti settori e destinati ad aggravarsi. Pur conservando il lavoro svolto fino ad ora, in particolare il censimento dei progetti e delle risorse economiche disponibili, il Piano avrà la necessità di essere profondamente rivisto, secondo linee metodologiche molto più rigorose.

Mario Draghi sarà certamente in grado d'imprimere una svolta decisiva all'azione di Governo e alla programmazione delle azioni necessarie a riavviare il Paese, ma ognuno di noi, nessuno escluso, dovrà comprendere bene quale sia la sua parte e agire di conseguenza, assumendosi responsabilità coerenti con le proprie competenze.

Noi manager conosciamo bene questo principio e saremo tra i primi a fare la nostra parte.

Attendiamo solo di poter scendere in campo. ■





PNRR e manifattura

*444.000
posti di lavoro
in meno...
Ed è solo
l'inizio!*



Massimo Melega

Vicepresidente CIDA

La primavera porterà inevitabilmente uno tsunami di licenziamenti nel settore degli esercizi pubblici, stremati da una "carestia di fatturato" per molti ormai irrimediabile, che porterà a molte chiusure e alla conseguente disoccupazione dei dipendenti.

Ma anche l'industria – che già prima del Covid aveva vissuto un progressivo, drammatico depauperamento delle iniziative imprenditoriali – soffre nel titanico sforzo di sorreggere un'economia ferita e dissanguata, diciamo, da sussidi che talvolta suonano come beffe o, peggio, elemosine indebite sottratte a chi ha davvero

bisogno, e che appesantiscono un debito pubblico che ormai è insostenibile.

Ma ecco che viene in soccorso del Paese un'opportunità che non deve essere sprecata. NextGenerationEU è uno strumento che potrebbe veramente rialzare e rilanciare l'Italia. A patto però che venga bene utilizzato, non sprecato.

E qui sorge il problema: il PNRR soffre di insufficiente approfondi-

mento, soprattutto nelle parti che riguardano la manifattura, e manca di un vero quadro strategico.

Non se ne vede chiaramente la missione, e questo è dovuto alla inadeguata conoscenza dei problemi sul tappeto.

Innovazione, rivoluzione digitale, green deal... chi può opporsi a queste "buone intenzioni"?

Leggiamo a pag. 14 della presentazione del **PNRR**: "Servono grandi investimenti per indirizzare le

E qui sorge il problema: il PNRR soffre di insufficiente approfondimento, soprattutto nelle parti che riguardano la manifattura, e manca di un vero quadro strategico



vi operano, le peculiari capacità, il formidabile know-how che per troppo tempo è stato sottovalutato e svenduto da chi teorizzava di poter “puntare tutto su turismo, cultura e servizi”...

Siamo circondati da Paesi che sono in vario modo ricchi di materie prime, e se continueremo – come nel recente passato – a deprimere e depauperare i nostri asset industriali, per il nostro non ci sarà futuro.

Ve lo immaginate come saremmo ridotti in questi giorni se non avessimo più neppure quel poco di industria manifatturiera che ci è rimasta?

Ecco allora che manca – leggendo il PNRR – la struttura strategica del piano industriale.

Come declinare l’innovazione? In quali settori?

Che cosa manca al nostro Paese per poter essere veramente resiliente rispetto a futuri cataclismi paragonabili a quello che sta affliggendo il mondo?

È stata fatta un'approfondita analisi dei rischi, evidenziando i punti deboli e disegnandone le contromisure e le successive verifiche di efficacia?

Cosa dobbiamo fare perché un Paese come il nostro, praticamente privo di materie prime e “tra-

sformatore di vocazione”, possa vedere corroborate le sue iniziative imprenditoriali manifatturiere e quindi riuscire a sopravvivere?

Ancor prima di parlare di green deal e di digitalizzazione, dovremmo avere ben definito come si possono declinare queste “pulsioni” un po’ velleitarie nei diversi settori della manifattura chimica, nelle filiere delle macchine, nell’agricoltura, nel medicale, nella sanità, nei trasporti, nei servizi...

Pianificando con accuratezza il **“reshoring”** di produzioni e tecnologie strategiche (non sarebbe forse meglio mettere in grado le persone di lavorare nella manifattura e in servizi collegati, piuttosto che “elemosinare” loro redditi di cittadinanza e ridicoli ristori?), finanziando i progetti che impegnano su temi strategici intere filiere di aziende sul nostro territorio, ricostruendo reti ferroviarie di trasporto pesante asservite all’Industria, per “scaricare” le arterie stradali e potere quindi gestire meglio la complessità di un territorio per sua natura fragile e...franso.

Ma per progettare e integrare tutto ciò che ancora manca nel PNRR occorrono etica, conoscenze, esperienze e maturità.

Caratteristiche dei bravi manager... ■

filieri industriali dell’energia, dei trasporti, della siderurgia, della meccanica e della manifattura in generale verso prodotti e processi produttivi efficienti riducendo gli impatti ambientali in misura importante” – giustissimo e condivisibile – ma sarà pur vero che le risorse non sono infinite, e che quindi gli interventi vanno “mirati” in modo da produrre il massimo effetto per il Paese con il minimo investimento.

Il problema è quindi declinarle in dettagliate strategie, che tengano conto delle caratteristiche del nostro Paese, delle abilità riconosciute, del sapere e poter fare.

Tuttavia, per scrivere queste strategie, occorre conoscere in profondità non solo i settori merceologici, ma anche le aziende che



Recovery Fund: ultima chiamata per il Paese



Domenico Zaccone

Coordinatore e Portavoce Bussola Italia, già AD in Sara Lee Corporation e Unilever



NextGeneration Italia o PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza). Sigle criptiche per dire che entro il 30 aprile l'Italia deve presentare un piano credibile per accedere a risorse UE straordinarie di 209 miliardi. Il piano di fatto scriverà il nostro futuro. Da questo dipenderà ad esempio la possibilità di trovare (e creare) posti di lavoro qualificati, accedere a un'istruzione degna di un Paese sviluppato e di farci curare da una sanità dai costi sostenibili per il nostro welfare e allineata ai migliori standard internazionali, oltre a molte altre cose. Ecco le valutazioni di Bussola Italia

Bussola Italia è nata in pieno lockdown per sollecitare le massime cariche istituzionali a definire un piano per la ricostruzione economica e sociale del Paese e dare appunto una bussola al Paese. Il comitato promotore è composto da tre associazioni rappresentative della business community e del civismo, attive tra Milano e Roma: APE Associazione per il Progresso Economico, Associazione CIVICUM, Associazione Forum della Meritocrazia.



Immaginiamo che chi sta leggendo sia già abituato a ragionare in termini di obiettivi, pianificazione, timing e criteri per misurare i risultati. La stessa cosa non si può dire della politica, che oggi deve però capire che o cogliamo questa opportunità o il Paese sarà destinato a navigare in acque molto agitate, senza una chiara destinazione, con il forte rischio di generare una lunga decrescita e la perdita del ruolo internazionale.

Nel complesso riconosciamo alcuni passi avanti dell'ultima bozza del Piano licenziata dal Governo Conte, addirittura potremmo assegnare una striminzita sufficienza. Tuttavia la domanda è: possiamo presentarci all'appuntamento con la storia sfoderando una modesta sufficienza?

No, non basta per affrontare le tremende sfide di cui parlavamo sopra.

Nel momento in cui scriviamo, il Presidente incaricato Mario Draghi sta concludendo il giro di consultazioni. Nessuno può negare l'aura di rispetto quasi sacrale di cui gode nel mondo, e da questo ci sentiamo molto rassicurati. Come Bussola Italia però non esprimiamo posizioni politiche, preferendo invece concentrarci sull'analisi del PNRR, e che ora più che mai dovrà essere migliorato.

Qualunque sia l'esito dell'incarico assegnato a Draghi, Bussola Italia continuerà a dialogare con le istituzioni al fine di affiancarle e dare il proprio contributo.

Bussola Italia si concentra, più che sui contenuti, sulla necessità di adottare un metodo efficace e una governance adeguata anche nella vita pubblica, di mettere in campo anche le necessarie capacità gestionali. I valori cui ci ispiriamo sono quelli della competenza e del merito, con una particolare attenzione alla parità di genere.

Il piano per accedere al Recovery Fund è l'occasione perfetta per mettere in pratica tutto questo.

Ed ecco la nostra pagella al PNRR

I giudizi sono assegnati adottando sette criteri elaborati a partire dal Better Life Index dell'OCSE, dagli SDGs (Sustainable Development Goals) dell'Onu e dal Meritometro del Forum della Meritocrazia.

Punteggio da 1 a 5 (voto più alto).

1.

Visione di insieme e di lungo periodo

Apprezzabile il riferimento a NextGenEU anche se è preferibile la visione chiaramente espressa nella versione del 29 dicembre, che sarebbe utile integrare in quest'ultima versione.

Voto di Bussola Italia: 5/5

2.

Aderenza ai principi costituzionali

Paiono rispettati i ruoli previsti dalla Costituzione. Il Parlamento approva visione e piano, e il Governo gestisce l'esecuzione attraverso la PA. Lascia qualche perplessità la presenza di soli due ministri all'interno del Comitato Esecutivo e la mancanza di responsabilità sulle loro aree di competenza da parte dei singoli ministeri.

Voto di Bussola Italia: 4/5

3.

Aumento consapevolezza e partecipazione dei cittadini

Bene la piattaforma di open government per i cittadini, tuttavia sono necessari ulteriori sistemi di informazione, a partire da incontri strutturati a livello nazionale e locale, sull'esempio francese del Débat Public.

Voto di Bussola Italia: 3/5

4.

Fattibilità e misurabilità del piano

Si rileva una particolare attenzione alla realizzazione di nuove infrastrutture, cosa positiva, manca però una descrizione approfondita sui benefici che queste possono apportare ai cittadini.

Voto di Bussola Italia: 4/5

5.

Migliore qualità di vita dei cittadini

Viene enunciato il riferimento a BES (Benessere Equo e Sosteni-

bile) e SDGs, ma dal PNRR non si comprende quale sia e come venga misurato l'impatto sulla qualità di vita dei cittadini. Sono evidenziati, e solo per alcuni progetti, due indicatori-obiettivo, Digit e Green, mentre sarebbe utile che ciascun progetto verticale indicasse:

- a) gli indicatori-obiettivo (e pertanto di impatto) di qualità della vita (focalizzazione);
- b) gli indicatori-esternalità (secondari), ovvero il contributo al miglioramento degli altri indicatori non prioritari per la specifica iniziativa.

Voto di Bussola Italia: 2/5

6.

Direzione armonica di impegni e investimenti delle istituzioni e della PA nazionale, regionale e locale

Giudizio largamente negativo. La prima sezione propone una migliore armonizzazione delle iniziative che non trova riscontro nella governance e nelle sue articolazioni di assegnazione delle responsabilità e autonomie realizzative. Non è chiaro il sistema di reporting e controllo che rende non trasparente l'esecuzione.

Voto di Bussola Italia: 1/5

7.

Coinvolgimento di credibili e adeguate competenze tecniche e gestionali, prestando attenzione al gender balance

Non è chiaramente esplicitata la necessità di credibili competenze gestionali. Inoltre non sono stimati, sia pure in forma preliminare, i fabbisogni di competenze, le quantità e le modalità di reperimento di tali risorse (assunzioni, formazione degli interni, trasferimento degli interni dagli incarichi attuali ecc...).

Voto di Bussola Italia: 2/5



BUSSOLA ITALIA

Voto finale 3/5

L'ultima versione del PNRR presenta miglioramenti nelle aree visione, fattibilità e misurabilità del piano. Tuttavia vi sono ancora lacune riguardo a coinvolgimento e consapevolezza dei cittadini, qualità della vita, direzione armonica impegni e investimenti, competenze gestionali.

Come detto, al massimo possiamo assegnare una sufficienza, ma è chiaro che non possiamo accontentarci solo di questo. Voto complessivo di Bussola Italia: 3/5.

Non abbiamo ereditato il Paese dai nostri padri, ma l'abbiamo preso in prestito dai nostri figli. Il Recovery Fund costituisce per

tutti noi un'occasione unica per innovare il tessuto sociale ed economico del nostro Paese e dare alle future generazioni un Paese migliore di quello che abbiamo preso in prestito.

A tale fine NextGeneration Italia deve favorire la partecipazione attiva dei cittadini e delle organizzazioni della società civile, anche esprimendo le eccellenze che in altre circostanze l'Italia ha mostrato al mondo di avere, per garantire che il Piano e la sua esecuzione abbiano la solidità per superare il necessario dibattito politico e andare oltre le naturali scadenze legislative. ■



Al tavolo del PNRR non può mancare il contributo delle rappresentanze manageriali

Franco Del Vecchio

Segretario CIDA Lombardia - lombardia@cida.it

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha il duplice obiettivo di assicurare la continuità operativa e creare le condizioni per la ripresa; partendo dalla rinascita della fiducia dopo un periodo di emergenza e timori sulle prospettive

Se l'Italia era in recessione già prima del Covid, dovremmo mobilitare subito tutte le forze e le rappresentanze, nessuna esclusa, per il rilancio del Paese, allo scopo di evitarne il progressivo impoverimento.

Al tavolo del PNRR sono determinanti i contributi delle rappresentanze politiche e sociali, quelle numericamente rilevanti e quelle qualitativamente determinanti, compresa la rappresentanza CIDA dei dirigenti e delle alte professionalità dei settori privati e pubblici. Il tavolo ha la responsabilità di definire il piano nazionale degli investimenti per affrontare le sfide future della competitività globale, polarizzazione, efficienza del sistema pubblico, valore aggiunto, ecc... Per realizzare un piano efficace ci vuole una **visione condivisa** e realistica, ci vuole **coraggio** per definire gli **obiettivi da conseguire** in termini di PIL pro capite e di **tassi di occupazione** da conseguire, di giovani da inserire nel mondo del lavoro. Numeri chiari sui quali impegnare tutte le forze politiche, sociali e le competenze

del Paese. Solo avendo definito i **target** da raggiungere nel tempo si può completare la strategia complessiva identificando le **azioni**, i **progetti prioritari** sui quali investire.

Le risorse pur ingenti sono sempre limitate, ed è necessario concentrarle sui progetti che possano modificare e **riformare** radicalmente il bilancio del Paese, perché continuare come si è fatto finora utilizzando gli investimenti a debito per la spesa corrente, sempre al limite della recessione, permetterà solo di spostare di un paio d'anni la **resa dei conti**.

Le risorse del Paese sono nelle persone e il primo obiettivo del piano dovrà essere la competitività del sistema per **raggiungere i livelli di occupazione degli altri Paesi** europei, passando dall'attuale **58%** della popolazione in età compresa tra 20 e 64 anni al **73%** della media europea pre-Covid, colmando la differenza di 15 punti percentuali che ci pone in fondo alla classifica.

L'obiettivo è **invertire il trend di migrazione** di giovani e manager qualificati e di **arrestare il preca-**



© Filippo Attili

riato valorizzando il merito piuttosto che penalizzarlo.

Il piano deve essere chiaro nella governance e negli obiettivi mettendo in evidenza i benefici per la collettività in termini di PIL pro capite, potere d'acquisto dei lavoratori e dei pensionati rispetto ad altri Paesi europei. Insomma non un'iniezione per sopravvivere meglio ancora qualche anno, ma per dare una svolta decisa nella direzione del rinascimento del Paese.

Al tavolo che deciderà le prospettive dell'Italia non possono mancare i rappresentanti di un milione di manager: dirigenti, quadri e professionalità del pubblico e privato, un **corpo sociale responsabile e competente che ha a cuore il futuro del Paese**. ■



Reagire alla crisi

Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

Qual è l'impatto della pandemia sui manager?

Il nostro monitoraggio periodico per capire il Paese reale e rafforzare le tutele della categoria

Monitoriamo periodicamente l'impatto del Covid-19 sull'occupazione e sulla remunerazione dei manager, per offrire servizi e tutele in linea con il fabbisogno reale.

A luglio abbiamo realizzato la prima indagine, valutando gli effetti del lockdown. La fase due è stata condotta tra ottobre e novembre, con 1.316 interviste, ed è ora in corso il terzo monitoraggio.

Ecco i primi dati: **l'impatto della pandemia è risultato "grave" nel 60,2% delle risposte.** A domanda diretta sugli effetti negativi della pandemia sull'attività lavorativa e sulla carriera professionale, **il 44,8% dei colleghi paventa dei rischi per la propria situazione professionale.**

Un timore che raggiunge valori elevati nei settori più colpiti: **63,6% nel tessile, 53,9% nell'automotive, 50,8% nel settore meccani-**

co, 49,3% in quello elettronico, 47,9% nelle costruzioni e 43,6% nei trasporti/logistica.

Le **politiche di contenimento dei costi**, pianificate o già realizzate dal 77,1% delle imprese (ben +6,5% rispetto alla prima indagine), riguardano dipendenti, fornitori e collaboratori esterni, ma non sono da trascurare anche le ricadute sui dirigenti e sugli amministratori.

La scelta di tagliare i costi del lavoro diretti e indiretti non è una sorpresa, ma preoccupa se consideriamo che presto verrà meno il blocco dei licenziamenti.

Molti dirigenti nell'ultimo anno hanno visto differita la **componente variabile della retribuzione**, rinunciato a parte dei compensi, "regalato" ferie e ore di permesso, con le quali hanno sostenuto i fondi di solidarietà per i loro collaboratori: un bel gesto. Tuttavia, se queste condotte erano giustificabili in una prima fase di emergenza, oggi si fa

fatica a ricondurle sotto il cappello della solidarietà.

Anche se l'uscita dalla pandemia non è ancora all'orizzonte, **occorre ridurre progressivamente le misure assistenziali.** Il nostro Paese è esposto sul piano finanziario, sta accumulando debiti che difficilmente riuscirà a sostenere se non si **guarda agli investimenti e alla crescita.**

Occorre passare all'azione, mettendo l'impresa al centro della strategia per riprogettare il Paese e sostenendo coloro che, per ruolo e competenze, rappresentano le risorse chiave per promuovere innovazione e sostenibilità.

Occorre reagire. Noi lo facciamo e lo faremo sempre meglio **con le Associazioni sul territorio**, che rafforzeremo per garantire consulenze personalizzate contrattuali, legali e previdenziali. Lo faremo con progetti mirati che, grazie alla bilateralità, si occuperanno di **politiche attive del lavoro**, di placement, di sostegno alla carriera e alla **formazione.**

Infine, con azioni di pressione su istituzioni e mondo delle imprese. Le opportunità per risollevarsi ci sono. Così come ci sono **aziende reattive**, realtà che, a una politica di tagli, stanno preferendo gli investimenti. Da quello che a noi risulta, si tratta di **un quinto del nostro sistema produttivo.**

Questa è la strada da percorrere: **abbandonare posizioni difensive e investire per la competitività del sistema.** ■

44,8%

La percentuale di manager che paventa dei rischi per la propria situazione professionale



La rappresentanza diventa smart

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

Questa è la stagione del consolidamento dello smart working in azienda. Spetta ai corpi intermedi disegnare una nuova cornice organizzativa: il lavoro flessibile, responsabilizzato e orientato al risultato deve entrare a pieno titolo nella contrattazione collettiva



Se il 2020 è stato l'anno della sperimentazione forzata, il 2021 si presenta come la **stagione del consolidamento** dello smart working: è necessario quindi che le organizzazioni di rappresentanza operino di concerto per **adeguare la contrattazione** alle mutate condizioni del lavoro, che evidenziano opportunità da cogliere e rischi da scongiurare.

Finora il **lavoro agile** è stato interpretato in maniera disomogenea, anche alla luce delle specifiche peculiarità aziendali che hanno messo in luce la capacità di alcune imprese di rispondere al cambiamento e le difficoltà incontrate da tante altre, soprattutto di medio-piccola dimensione.

Le prime, spesso in ragione del tipo di business condotto, hanno dimostrato di saper compiere **investimenti materiali** in tecnologie abilitanti e infrastrutture che hanno favorito lo smart working, e hanno puntato molto anche su **investimenti immateriali** che si sono sostanziati in **nuovi modelli di organizzazione aziendale e**

nuovi processi operativi. Partendo dalle *best practice* individuate, come manager sentiamo il dovere di essere alla testa del cambiamento, elaborando proposte concrete che le aziende possano recepire per tutelare e valorizzare al meglio il contributo offerto dai **dirigenti** e da tutti i lavoratori.

Bisogna ricalibrare la prospettiva, passando dalla logica del controllo, che ha caratterizzato l'impronta organizzativa del settore pubblico e di quello privato per tanto tempo, a una visione che miri al **risultato** e alla **responsabilizzazione** del lavoratore, a ogni livello.

È difficile, soprattutto per un Paese che spesso fa della de-responsabilizzazione un caposaldo per assecondare il perdurante **immobilismo** che ancora avvertiamo in troppi settori nevralgici. L'effetto Covid, però, ha sconvolto gli schemi precostituiti e non si potrà tornare indietro.

Sarebbe opportuno un crescente coinvolgimento da parte delle **istituzioni**, chiamate ad aggiornare la legislazione del lavoro a distanza. Certo è che la spinta deve arrivare

da chi ha l'onere della rappresentanza. Regolamentare lo Smart Working attraverso gli accordi collettivi non significa ingessarlo.

Già la flessibilità degli **accordi aziendali di secondo livello** ha portato in molte circostanze al bilanciamento di interessi; **salire al livello di contrattazione collettiva è il passo successivo** necessario a conferire legittimità al nuovo modello organizzativo.

L'urgenza di intervenire sul lavoro che, come recita la **Costituzione**, è l'elemento fondante della nostra repubblica, impone alle **forze di rappresentanza** di farsi mediatrici delle esigenze economiche e sociali che oggi devono trovare un altro equilibrio.

Su questo c'è il nostro impegno diretto, che è reso certamente più agevole in virtù della specificità del management, abituato per ruolo a rapporti di lavoro più flessibili e orientati al risultato. Se il contesto è favorevole, la sfida è riuscire a trasformare quelle caratteristiche in approccio sistemico. È tempo che anche la rappresentanza, insomma, diventi "smart". ■

Smart Working per dire so



Maria Teresa Lacquaniti

Innovation Manager - Socia ALDAI-Federmanager
mariateresa.lacquaniti@gmail.com

Oggi Smart Working è il titolo del tema che ogni azienda deve affrontare quanto prima e velocemente.

L'argomento Smart Working deve essere centrato e quindi efficace: Innovazione e Sostenibilità

«**I**l primo servizio ferroviario commerciale cominciò a operare tra Liverpool e Manchester nel 1830. L'orario delle sue corse venne però introdotto solo 10 anni dopo. Alcuni anni prima il servizio di diligenze pubblicava il proprio orario, ma solo per la partenza, anche perché il mezzogiorno di Londra poteva corrispondere alle 12:20 della città di destinazione.

Il motivo di queste apparenti stranezze deriva dal fatto che l'economia del tempo, ancora basata sui cicli naturali delle stagioni, non richiedeva alle persone, in gran parte dedite all'agricoltura, di regolarsi su orari che non fossero le ore di luce disponibili. La rivoluzione industriale, con grandi masse di persone tenute a presentarsi insieme per occupare il loro posto nelle catene di montaggio, richiedeva invece una sincronia che solo nel 1847 fu stabilita. È in quell'anno che le società ferroviarie britanniche decisero che gli orari dei treni dovessero essere calcolati sull'ora dell'osservatorio di Greenwich.

Le mutate esigenze di una società

costruita intorno agli stabilimenti produttivi ha poi suggerito l'utilità di cambiare, una volta l'anno, l'orario ufficiale facendo ricorso all'ora "legale"...

La recente diffusione del cosiddetto Smart Working, da molte parti incentivato quando non imposto, è in grado di generare risparmi economici consistenti che sfruttiamo solo in parte per la difficoltà di abbandonare, oltre allo spazio dell'ufficio, il concetto di compresenza... Se invitiamo le persone a lavorare da casa senza tenere conto del ruolo che hanno all'interno dei processi e delle relazioni con i colleghi, il risultato che ne avremo sarà solo telelavoro, con un probabile aumento delle incombenze per chi governa l'impresa.

Una scelta quasi necessaria deve essere ponderata e adattata alle caratteristiche del proprio business se non vogliamo rischiare di perdere un treno che, più che a un orario diverso dal nostro, viaggia a una velocità che non siamo in grado di reggere...» [tratto liberamente da Internet]

Dall'ufficio al telelavoro business must go on!

Mesi di inni allo Smart Working. I mandati di lavoro da casa e la rapida implementazione delle tecnologie di collaborazione remota hanno consentito alla maggior parte dei leader IT di ottenere un piccolo miracolo con pochi *speedbumps*.

Ma il viaggio difficile è tutt'altro che finito. In un momento così complicato le aziende devono essere attente e rivalutare, se necessario, le loro sfide e opportunità. I leader dell'IT devono essere pienamente coinvolti in questa definizione delle priorità, quanto quelli dell'HR. Information Technology vuol dire digitalizzazione, ma anche sostenibilità, e oggi il più grande test di leadership IT potrebbe essere quello di dare direttive precise, fare scelte coraggiose sui progetti utili e quelli da eliminare perché non necessari e che producono spreco di risorse. Favorire e proteggere, invece, gli sforzi tecnologici (in particolare quelli di trasformazione, magari all'apparenza più banali), che aiuteranno a ridurre i costi a lungo termine.

Sostenibilità: tutti coinvolti ma a piccoli passi

In molti casi Smart Working è una terminologia sovradimensionata rispetto a quanto realmente è stato e viene applicato da dipendenti e aziende. Gli ultimi dodici mesi sono equivalenti a un test di leadership

Sostenibilità e digitalizzazione

su scala gigantesca. Abbiamo provato a sviluppare e a mettere in campo un modello organizzativo che potesse aiutare a sviluppare un'organizzazione smart con un piano di sviluppo della maturità digitale in grado di poter permettere ai processi di essere implementati in sicurezza e a distanza, dando priorità alla salute dei dipendenti, alla cura dei clienti, alla collaborazione con i fornitori, alla sostenibilità aziendale e ambientale.

Abbiamo vissuto l'inizio della pandemia con disorientamento iniziale per l'incertezza di cosa ci aspettasse. Abbiamo acquisito pian piano consapevolezza di dove stavamo andando e di quanto utile sia stato e sarà questo periodo. Molti hanno messo a fuoco valori e in qualche modo si sono cimentati, rimescolando le carte – che pur rimanendo sempre le stesse – ora possono essere messe in ordine e giocate. Seguendo la logica del gioco, si possono raggiungere risultati di crescita e di sviluppo: è arrivato il tempo di fare, non più di sopravvivere.

Sviluppiamo il tema Smart Working

Oggi Smart Working è il titolo del tema, lo svolgimento/progetto che ogni azienda deve affrontare quanto prima e velocemente. L'argomento Smart Working deve essere centrato e quindi efficace: Innovazione e Sostenibilità.

Le aziende oggi hanno l'opportunità di conoscere il percorso per diventare, attraverso i dati e le persone, vere e proprie unità intelligenti, capaci di valutare, scegliere e perché no sbagliare, ma devono anche rischiare.

Gli imprenditori devono essere consapevoli dei rischi, ma anche del dovere di dare prospettive ai propri collaboratori, ai propri clienti e alla propria azienda.

Questo è il momento di investire con un progetto Smart Working modulare e a lungo termine che vada oltre i risultati economici di breve periodo e guardi oltre.

Abbiamo sentito tutti affermare che il Covid-19 ci ha imposto delle riflessioni e se ne sono fatte tante, e tante ancora se ne faranno, ma l'importante è agire, investire consapevolmente nella propria organizzazione: trasformazione digitale e formazione che aiutino i manager ad acquisire gli strumenti, le meta-competenze di cui tanto si parla.

È ora di agire...

I dati ad oggi ci dicono che da marzo 2020 il consumo di Internet è aumentato del 60%, ma il nostro tessuto industriale, e cioè le piccole e medie imprese, sono ancora in ritardo con l'adozione di strumenti digitali in linea con le esigenze del momento storico che stiamo vivendo. E il tempo stringe. In Europa alcune ricerche mostrano che solo il 16% delle aziende aveva investi-

to nella propria strategia aziendale post-Covid entro l'estate, contro un quarto di tutte quelle dell'area APAC (Australia Pacifico). Per quanto riguarda il Nord America, il 34% ha messo in moto i propri piani per un mondo post-pandemia. Ecco perché è un monito a cambiare e a farlo presto, è l'occasione per le aziende europee e italiane di invertire la storia degli ultimi anni, che ci ha visto scivolare lentamente dietro la concorrenza americana e asiatica.

Ora più che mai servono competenze: il Covid-19 ci tiene ancora compagnia, e non sappiamo per quanto ancora, ma abbiamo imparato a proteggerci.

Un uomo saggio una volta disse che l'unica cosa da temere è la paura stessa.

La paura non è sempre irrazionale. In un momento di crisi, l'autoconservazione è un potente istinto, e c'è una logica in questo. Prendere la decisione sbagliata su una spesa o un investimento, in una strategia e o in una tecnologia interna, è una prospettiva pericolosa, soprattutto quando il futuro è così incerto.

Ma la paura di cattivi investimenti non dovrebbe impedirci di fare quelli giusti.

E allora come sarà o come dovrebbe essere questo Smart Working?

Ci ritroviamo ancora in una situazione di emergenza e lo Smart



Working è un dato di fatto, ma non sappiamo esattamente quale sarà il modello finale perché, come l'orario del treno del 1830, ci misuriamo con l'esperienza acquisita.

Abbiamo parlato di come fare per mettere l'azienda in sicurezza, di come "educare" il management alla nuova gestione organizzativa, a come comunicare con il personale e come pianificare la crescita attraverso la maturità digitale della nostra impresa. Ma in questa seconda ondata si è perso l'entusiasmo iniziale del lavoro da casa, perché tanto si è detto e poco si è fatto, e abbiamo dimenticato che gli "operatori" dello Smart Working sono le stesse persone che affollavano gli uffici, che socializzavano, e forse si è sottovalutato il ruolo che le emozioni possono giocare nel funzionamento delle imprese. L'organizzazione è oggi protagonista per continuare a motivare le persone, essere in grado di creare emozioni virtuali attraverso una leadership che trasmetta condivisione di significati e di emozioni per mantenere saldo e vivo lo spirito di squadra: il ritorno alla passione per il lavoro, al rispetto della singola persona e al contributo che dà all'interno dell'organizzazione.

Ebbene ora abbiamo chiaro che, per poter sfruttare al meglio questo Smart Working dalle mille interpretazioni, è importante che si lavori a un progetto che parta dalla formazione e comprensione delle persone e allo sviluppo di strumenti e servizi aziendali che lo permettano. È necessario gestire la formazione di chi deve fare il leader, e non solo il manager, perché queste persone siano in grado di capire meglio i colleghi e i collaboratori, individuandone bisogni e necessità per coniugare i sacrifici con la socialità che come specie abbiamo e pretendiamo.

La popolarità dello Smart Working ci ha fatto concentrare sugli aspetti positivi, ma come in tutte le cose c'è un lato negativo.

Lo Smart Working, che non nasce per l'emergenza Covid-19, ma dalla voglia di migliorare il work-life balance (che tanto abbiamo anelato negli anni per i ritmi sempre più frenetici che la società ci imponeva) si è improvvisamente ritrovato sulla scena come protagonista dell'operatività quotidiana dell'intera economia.

Una continuità che deve essere messa a regime per poter garantire sicurezza operativa, ma an-

che psicofisica dei dipendenti, cercando di offrire anche coffee-break virtuali che permettano di continuare e innalzare la socialità attraverso la condivisione di contenuti virtuali.

Non permettiamo che l'Home Working prenda il posto dello Smart Working. Lo Smart Working è la sostenibilità dell'ambiente lavorativo dell'oggi e del domani. Iniziamo a rodarlo: solo così potremo evolvere e non fallire.

I vantaggi di un progetto Smart Working sono la modularità, la condivisione e la comunicazione di come si può cambiare e di come sia utile al benessere di tutti. Molte sono le APP che nel corso di questi ultimi mesi sono state sviluppate o adattate a supporto dell'ottimizzazione dei tempi degli smart worker, ma solo la schedulazione delle attività non può innovare il modo di lavorare. Nel futuro che mi immagino ci sono soluzioni innovative che ci permetteranno di recuperare la socializzazione dell'ufficio, quei momenti creativi della giornata lavorativa come la pausa caffè e la pausa mensa: quelle occasioni in cui si condividevano le informazioni aziendali, i progetti, e si trovavano soluzioni innovative. ■



POLITICHE ATTIVE,
ORIENTAMENTO
E PLACEMENT



CULTURA D'IMPRESA

4.MANAGER



OSSERVATORIO
SULLE COMPETENZE
MANAGERIALI



ATTIVITÀ IN MATERIA
PREVIDENZIALE

Politiche attive: per i Manager, per le Imprese, per la Ripresa.

“

I manager, insieme agli imprenditori, guidano le aziende, ne disegnano i modelli di business, ne assicurano la competitività. Crisi economica e processi di ristrutturazione non devono permettere la dispersione di questo capitale fondamentale del sistema produttivo del Paese che va coltivato e tutelato, per la ripresa di domani e per le sfide del futuro.

”

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

“

Un momento di crisi può rappresentare anche un'opportunità che abbiamo il dovere di cogliere. Così nel passato abbiamo costruito insieme il futuro del nostro Paese e delle nostre imprese e dato fiducia ai nostri manager. Investiamo oggi sulle persone, sulle loro idee e competenze, per andare lontano domani.

”

Maurizio Stirpe
Vice Presidente Confindustria
per il Lavoro e le Relazioni Industriali



4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER

Sanità lombarda al tempo del Covid



Giuseppe Ricciardi
Segretario regionale CIMO Lombardia



L'emergenza impone riforme del sistema sanitario per far emergere valori professionali e manageriali organizzati per far fronte ai fabbisogni della longevità utilizzando tecnologie e modelli operativi utili a rispondere alle esigenze dell'intera collettività

Il Sistema Sanitario Nazionale, nel gestire la pandemia da Sars Covid-19 ha mostrato tutta la sua fragilità. La difficoltà ad affrontare questa emergenza proviene da lontano.

In primis la nostra Organizzazione Sanitaria si è trovata impreparata, avendo rimosso la possibilità di trovarsi di fronte a un'epidemia da agenti infettivi, che pure ha costituito fino agli anni '50 la prima causa di morte e, ciclicamente nella storia, ha falciato la popolazione.

Nel secolo scorso ricordiamo le epidemie di poliomielite, colera, asiatica, oltre a tifo e tubercolosi. Sono stati edificati Ospedali dedicati, ormai in gran parte smantella-

ti, organizzati in padiglioni. I reparti si chiamavano divisioni, proprio a rimarcare l'isolamento legato alla possibilità di contagio. Dagli anni '70 gli ospedali si sono organizzati progressivamente per assistere al meglio l'emergenza non infettivologica.

Abbiamo riportato enormi successi nella chirurgia, nella cura dei tumori, in particolare nell'oncematologia, nel trattamento delle malattie cardiovascolari e nella radiologia interventistica. Ma purtroppo la medicina territoriale è rimasta quella di 50 anni fa, con qualche eccezione, e spesso si è trasformata, anche contro la volontà dei colleghi, in una medicina burocratica.

Necessità di armonizzare l'organizzazione

Il primo grande difetto viene dalla netta separazione contrattuale tra il medico dell'ospedale e quello del territorio. Il medico ospedaliero ha un contratto di lavoro dipendente, siglato all'ARAN (Agenzia per la Rappresentanza Negoziale della Pubblica Amministrazione) ed è un dirigente pubblico. Non ha un'area specifica come ad esempio la Magistratura. La contrattazione di secondo livello avviene a livello regionale, creando di fatto ventuno sanità diverse. Questo non sarebbe di per sé un difetto, anche in Germania il servizio è gestito dai Länder, fatto salvo che vengano garantiti i Livelli Essenziali di Assi-

stenza (LEA) e che le Regioni siano omogenee.

La Lombardia ha 10 milioni di abitanti e il Molise 150mila. Il medico di medicina generale e il pediatra di libera scelta sono liberi professionisti e firmano una convenzione nazionale con la SISAC (Struttura Interregionale Sanitari Convenzionati).

È evidente che se non riconduciamo le contrattazioni sotto un unico soggetto, pur nelle differenze, la possibilità di interrelazione e collaborazione sarà molto scarsa. Dovrebbe essere il Ministero della Salute, che attualmente ha limitate possibilità di intervento nella Organizzazione del Lavoro.

La longevità ha modificato la tipologia dei servizi richiesti

Negli ultimi anni l'epidemiologia è profondamente cambiata. Negli anni '80 nella Regione Lombardia nascevano 160mila bambini e la popolazione sopra i 65 anni era di circa un milione. Oggi nascono meno di 70mila bambini e la popolazione sopra i 65 anni è più di 3 milioni. Mentre negli anni '70/'80 le possibilità diagnostiche e terapeutiche erano limitate, erano agli inizi l'ecografia e la TAC, oggi disponiamo di tecnologie sempre più sofisticate e costose e approcci terapeutici avanzati. Di fronte a questo la rete ospedaliera si è limitatamente modificata.

Riteniamo che ormai debbano esistere due tipologie di ospedali, i così detti HUB con DEU (Dipartimento di Emergenza e Urgenza) concentrati nei grandi Ospedali e nell'IRCCS e altri Ospedali DEA (Dipartimento Emergenza e Assistenza), dotati di tutti gli organici e i presidi per una rapida risposta all'emergenza e alla complessità. Gli Ospedali più piccoli non devono essere chiusi ma riconvertiti. Devono garantire quella che è la richiesta maggiore e cioè l'assisten-

za all'anziano, che presenta cronicità e pluripatologie.

L'anziano deve trovare negli Ospedali, chiamiamoli di comunità, il suo medico di base associato in modo da garantire l'assistenza h12, dove sono presenti ambulatori con tutti gli specialisti, un congruo numero di personale infermieristico e amministrativo, oltre alla diagnostica di base. Questo ospedale risponderebbe al 90% delle richieste del territorio, potrebbe avere anche un reparto di lungodegenza, a bassa intensità di cura e alleggerirebbe il Pronto Soccorso, che vedono oggi almeno il 70% di accessi impropri. Questo modello esteso ai distretti e ai consultori vedrebbe la collaborazione tra medici di famiglia, specialisti ambulatoriali e medici ospedalieri. L'eliminazione delle guardie notturne nei piccoli ospedali comporterà un aumento degli organici negli Ospedali sedi di DEU e DEA, rendendo più appetibile il lavoro ospedaliero, che oggi vede una fuga generalizzata dei medici e del personale sanitario verso il pensionamento o altri impieghi. Qualificherà i medici di famiglia, che lavorerebbero in associazione in spazi più ampi, con personale infermieristico e amministrativo e in stretto contatto con gli specialisti. I medici di famiglia in parte sono già associati, ma un fatto è lavorare in spazi ampi e con molti supporti, piuttosto che in un condominio in spazi ristretti.

Necessità di riformare il sistema sanitario

L'organizzazione attuale ha mostrato le sue falle in questa pandemia e ha comportato molte vittime tra i medici di famiglia. Nei piccoli paesi, dai medici di famiglia associati verrebbe garantita la presenza alcuni giorni alla settimana per venire incontro alle esigenze della popolazione anziana non in grado di muoversi. Questo tipo di organizzazione, migliorando le condi-

zioni di lavoro, favorirebbe la ricerca dei medici, che altrimenti, come avviene ad esempio in Francia, si concentrano a Parigi e in Costa Azzurra, lasciando sguarnito il territorio periferico.

La riforma deve quindi partire cambiando le normative legislative contrattuali, creando un'area medica scorporata dal pubblico impiego con un unico luogo di contrattazione, pur nelle diverse peculiarità, che permetta di creare osmosi e collaborazione. Per quanto riguarda la riforma della Legge 23 riteniamo che le ATS, da ridurre al minimo, debbano occuparsi solo di programmazione e controllo. Tutti i soggetti eroganti prestazioni devono affluire nelle ASST, dove, come sopra descritto, deve avvenire un'intensa collaborazione tra Ospedale e Territorio, con una vera presa in carico del paziente e un'effettiva continuità assistenziale. Da ultimo riteniamo che debba essere incentivata la Libera Professione Intramoenia (tra le mura), sia all'interno degli ospedali che nella modalità esterna di intramoenia allargata.

È falso che le prestazioni in Libera Professione vengano scelte dal cittadino che non trova risposta nel Servizio Sanitario Nazionale. La Regione Lombardia ha i minimi tempi di attesa nel SSN e la maggior Libera Professione, la quale va incontro al diritto del cittadino a scegliere il proprio medico. Presenta inoltre i seguenti vantaggi: la prestazione non è a carico del SSN, intercetta prestazioni pagate dalle assicurazioni con introiti per il SSN. Eventuali ricoveri e prestazioni diagnostiche in seguito alle visite confluirebbero negli ospedali e non nelle cliniche convenzionate con risparmi per la Regione. L'esercizio della Libera Professione è inoltre un incentivo per i medici a rimanere negli ospedali, vista anche la scarsa remunerazione stipendiale. ■



Il sistema sanitario lombardo fra vecchie e nuove sfide

Giuseppe Niefli

Presidente Nazionale SUMAI Sindacato Medicina Ambulatoriale



La pandemia ha messo a dura prova il sistema sanitario che necessita di un piano armonico, nazionale e territoriale, per assicurare servizi, infrastrutture e valorizzazione delle competenze per far fronte alle sfide presenti e future

Il quadro generale

In questo momento l'attenzione dei cittadini e delle autorità sanitarie è monopolizzata dalla pandemia in termini sia di contrasto alla diffusione, sia di cura dei soggetti ammalati, sia di progressione possibilmente rapida della campagna vaccinale. Dobbiamo segnalare che, purtroppo, le altre criticità del sistema sanitario non sono per questo scomparse e, con il progressivo controllo dell'infezione da Covid-19, si dovrà necessariamente mettere mano alla soluzione di problemi quali: obsolescenza delle attrezzature, liste d'attesa, cure di prossimità, trattamenti domiciliari, gestione dei malati cronici. La partita si gioca questa volta non in ospedale ma sul territorio; lo sviluppo dell'assistenza territoriale è la chiave di volta di un nuovo sistema sanitario che sia idoneo a rispondere alle sfide incombenti, vecchie e nuove. Gli ostacoli sul cammino sono tanti, anche focalizzandoci solamente sulla nostra regione, la Lombardia.

Le modifiche al Titolo V della Costituzione: 21 sistemi sanitari regionali

È sempre più urgente un ripensamento totale del nostro sistema sanitario nazionale, decomposto, dopo l'approvazione delle modifiche costituzionali del titolo V, in ventuno sistemi sanitari regionali, ognuno declinante in modo autonomo l'organizzazione dei servizi sanitari. Già prima del Covid il sistema sanitario regionale aveva evidenziato criticità importanti; la prima, concretamente avvertita da tutti, rappresentata dalla lunghezza dei tempi di attesa per le prestazioni, soprattutto ambulatoriali; la seconda, ben presente alle autorità sanitarie, data dalla sostenibilità del sistema, per il progressivo aumento dei costi dell'**assistenza ai malati cronici**, che pur costituendo solo il 25-30% della platea degli assistiti dal servizio sanitario regionale, assorbono il 75-80% della spesa sanitaria. La tendenza è di continua crescita, così da mettere a rischio gli investimenti sul rinnova-

mento e adeguamento tecnologico, la compartecipazione pubblica alla spesa farmaceutica, la prevenzione. La soluzione proposta – e tuttora valida – è passare alla **presa in carico della cronicità**, con l'obiettivo di mantenere lo stato di equilibrio della patologia cronica, curata e monitorata costantemente, senza aspettare l'aggravamento improvviso della patologia per agire, con interventi, quasi sempre in regime di ospedalizzazione, estremamente costosi. Questo era l'obiettivo principale della legge regionale 23 del 2015: la costituzione di gruppi di medici del territorio per la presa in carico delle cardiopatie, dell'ipertensione arteriosa, del diabete, delle malattie polmonari, solo per citare le principali.

L'edilizia sanitaria territoriale

Un altro tema è quello dell'edilizia sanitaria territoriale. Ricordiamo che, nel 1978 il nascente Servizio Sanitario Nazionale ereditò il patrimonio edilizio dei disciolti enti mutualistici costituito da una rete

capillare di strutture poliambulatoriali, la maggior parte provenienti dall'INAM, poste nei poli industriali delle province lombarde, create per portare l'assistenza sanitaria generalista e specialistica vicino ai luoghi di lavoro dei cittadini. Questa dote ha subito negli anni alterne fortune, ma su di esse si è investito assai poco e tante strutture, divenute col tempo obsolete, sono state in gran parte chiuse e dismesse. Stesso destino hanno subito le **dotazioni tecnologiche**, specie radiologiche, che necessitano di un rinnovamento e di una delocalizzazione, rispetto agli ambiti esclusivamente ospedalieri, in cui oggi sono allocate. Bisogna ora invertire la tendenza ricostruendo presidi sanitari territoriali localizzati in base allo sviluppo demografico regionale, così da formare nuovamente una rete capillare e omogenea di punti di accesso alle prestazioni sanitarie e ai servizi del sistema sanitario regionale.

Gli specialisti ambulatoriali del territorio

Il potenziamento del territorio non è solo tema edilizio e tecnologico, ma riguarda anche il personale. Non bastano i medici di medicina generale sul territorio, servono anche specialisti, personale infermieristico, personale di assistenza socio-sanitaria. Ricordo che in Italia, caso unico fra i Paesi europei, abbiamo una risorsa assai sottovalutata: gli **specialisti ambulatoriali del territorio**, categoria creata dall'INAM, con rara lungimiranza, negli anni '50 del secolo scorso, che fornisce prestazioni specialistiche in tutte le branche in cui si arti-

cola la complessità della medicina moderna, con un focus specifico al trattamento extra-ospedaliero, sia in ambulatorio che al domicilio del paziente; questi specialisti saranno determinanti, se la categoria verrà adeguatamente potenziata, nel garantire l'efficacia della presa in carico territoriale delle patologie più complesse o meno comuni, riducendo l'accesso al pronto soccorso e all'ospedalizzazione. Al riguardo pensiamo a tanti **malati cronici** che non presentano una sola ma due o tre patologie (il diabetico che al tempo stesso è cardiopatico e presenta una neuropatia), o patologie di specifica competenza specialistica (ad esempio dell'occhio o dell'orecchio), che richiedono strumentazione e competenza specialistica per essere diagnosticate e curate. Nuova sfida per la medicina del territorio è ora la **gestione domiciliare dei malati di Covid-19**, soluzione necessaria per ridurre la pressione sulle strutture ospedaliere, e consentire così la presa in carico anche delle altre patologie che necessitano di ospedalizzazione.

La rete capillare di competenze sul territorio

Teniamo presente però che lo sviluppo di questa rete diffusa, composta da: medici di medicina generale, specialisti ambulatoriali territoriali, personale infermieristico, personale amministrativo, e per la componente sociale, da psicologi e personale di assistenza alla persona, non decolla se i vari nodi non sono interconnessi in tempo reale e se non si presidia il domicilio del cittadino, soprattutto mediante la tecnologia, con il teleconsulto e il

telemonitoraggio e l'incremento delle cure domiciliari. Banalità: "a chi mi rivolgo per fare le iniezioni intramuscolari se il mio medico mi ha prescritto un ciclo di antibiotico per via iniettiva?", "Devo continuare ad affidarmi a un parente/conoscente che si improvvisa sanitario?". Non dimentichiamo che finora **l'assistenza a casa del malato**, specie se non autosufficiente, è stata garantita in larga misura dal cosiddetto **welfare familiare, quasi sempre declinato al femminile**; questo si è potuto realizzare grazie a tanto impegno e sacrificio, anche con l'aiuto della "badante", laddove le condizioni economiche familiari lo hanno consentito, così da creare questa nuova categoria professionale, unica in Europa. **Non è questo il modello organizzativo di un sistema sanitario che vuol essere equo, universale e solidale.**

Le competenze nazionali e regionali

Resta un punto fondamentale da chiarire in via preliminare: qual è il punto di equilibrio fra competenze regionali e nazionali? Bisogna capire se gli interventi del Recovery Fund andranno a finanziare il Servizio Sanitario Nazionale oppure i 21 sistemi sanitari regionali attuali (ciascuno con un proprio modello), senza la definizione a livello nazionale di un modello unico erogativo, che dia una risposta in termini di risorse umane, di dotazione infrastrutturale e tecnologica, di procedure operative. Ha senso proseguire su questa deriva regionalistica? La risposta logica è no, ma il tema è squisitamente politico. ■



VOTARE PER CONTRIBUIRE AL DOMANI DELL'ASSOCIAZIONE

Come ampiamente illustrato in numerose comunicazioni ai Soci, il Comitato Elettorale ha dato il via al rinnovo delle Cariche Sociali ALDAI per il triennio 2021-2023.

Sul prossimo numero della rivista Dirigenti Industria sarà pubblicato l'elenco delle candidature ammesse per il rinnovo del:

- ➔ **CONSIGLIO DIRETTIVO, 40 componenti**
- ➔ **COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI, 3 componenti effettivi e 2 supplenti**
- ➔ **COLLEGIO DEI PROBIVIRI, 3 componenti effettivi e 2 supplenti.**

Nella prima sezione troveranno spazio i profili individuali a cui seguiranno la descrizione degli intendimenti e le linee guida dei gruppi e i nomi dei candidati sottoscrittori degli stessi, nel rispetto di uniformi criteri di spazio precisati nelle modalità operative.

Analogamente sul sito ALDAI sarà disponibile un'area dedicata.

La votazione si svolgerà indicativamente dalla metà di aprile, in modalità cartacea o telematica, secondo l'opzione scelta dall'associato.



MODALITÀ CARTACEA

i voti potranno essere espressi utilizzando le schede e la busta preaffrancata allegate alla convocazione dell'assemblea per "referendum" che saranno spedite presso l'indirizzo comunicato all'ALDAI.



MODALITÀ TELEMATICA

a tutti i Soci che hanno risposto alla mail di febbraio aderendo all'opzione "voto telematico" verrà inoltrata all'indirizzo di posta elettronica indicato la mail contenente:

- la convocazione dell'assemblea con votazione per "referendum" e la sintesi della modalità di votazione;
- Il link per esprimere le proprie preferenze

Sarà possibile votare a partire dal ricevimento della lettera o della e-mail. Il periodo di votazione sarà il medesimo per entrambe le modalità.

L'invito è, come sempre, a una partecipazione attiva per contribuire allo sviluppo dell'Associazione come protagonista della ripresa.

Per ulteriori informazioni scrivere a: elezionaldai@aldai.it o telefonare a: **0258376.207-231**



Assistenza fiscale

Convenzione Assocaaf 2021

Per l'anno 2021 si è rinnovata la convenzione con Assocaaf per la compilazione del Modello 730, del Modello Redditi PF Base e dei Quadri Aggiuntivi. Per poter usufruire della convenzione ALDAI-ASSOCAAF è necessario comunicare al momento della prenotazione l'iscrizione ad ALDAI e, in fase di appuntamento, presentare la tessera di iscrizione in corso di validità o l'evidenza del pagamento della quota associativa. La convenzione si intende estesa anche al coniuge.

Perché scegliere Assocaaf

Ogni anno Assocaaf si impegna a fornire sempre maggiori servizi con elevati standard qualitativi e professionali. Ciò che distingue Assocaaf dagli altri competitor è l'attenzione posta ai Soci non solo in fase di dichiarazione dei redditi, ma tutto l'anno, garantendo la tranquillità dei dirigenti grazie a una capacità di intervento celere, professionale e a una assistenza costante. Inoltre Assocaaf garantisce un'assistenza completa in materia fiscale, grazie alle sue competenze trasversali in ambito della fiscalità della persona fisica.

Tariffe 2021 comprensive di Iva

COMPILAZIONE MODELLO 730 INTEGRALE

Prevede la compilazione integrale sulla base dei documenti presentati:

- **dichiarazione singola euro 55,00** (anziché 65,00)
- **dichiarazione congiunta euro 100,00** (anziché 130,00).

COMPILAZIONE MODELLO 730 COMPLESSO

Rientrano in questa tipologia di compilazione i contribuenti che si trovano in queste situazioni particolari:

- inserimento di dati derivanti da successione;
- variazioni dei canoni di locazione;
- redditi esteri;
- ricalcolo della deducibilità dei contributi previdenziali già dedotti dal sostituto;
- credito di imposta per redditi esteri;
- credito d'imposta per riacquisto abitazione principale;
- inserimento credito d'imposta per canoni non percepiti (per l'eventuale ricalcolo è necessario elaborare modello Redditi integrativi delle annualità di riferimento);
- inserimento di nuove spese pluriennali per il recupero del patrimonio edilizio e/o risparmio energetico e/o di riduzione del rischio sismico o ex-novo relative agli anni precedenti.

In fase di compilazione verrà effettuata una verifica documentale per l'applicazione della tariffa complessa:

- **dichiarazione singola euro 70,00** (anziché 80,00)
- **dichiarazione congiunta euro 130,00** (anziché 160,00).

INSERIMENTO SPESE PER SUPERBONUS

Prevede l'inserimento delle spese per il Superbonus, la tariffa è da aggiungere al costo base del 730.

- **Interventi condominiali euro 25,00** (anziché 30,00)
- **Interventi individuali euro 220,00** (anziché 250,00)

Interventi individuali compresi nella tariffa se già visionata la documentazione da Assocaaf in fase di consulenza preventiva.

COMPILAZIONE MODELLO REDDITI PERSONE FISICHE - MODELLO BASE

Prevede la compilazione del contribuente che:

- non ha un sostituto d'imposta che sia tenuto ad effettuare il conguaglio nel 2021 e non ha percepito redditi di lavoro dipendente, redditi di pensione e/o altri redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente nel 2020;
 - non è residente in Italia nel 2020 e/o nel 2021;
 - deve detrarre investimenti in Start-Up;
 - deve presentare la dichiarazione per conto di contribuenti deceduti dopo il 23 luglio 2020; nel caso in cui il decesso sia avvenuto prima del 23 luglio e possibile presentare il modello 730/2021 con tempi più rapidi per la liquidazione del credito.
- **dichiarazione euro 80,00** (anziché 100,00).

Altri servizi

SERVIZIO DI CONSULENZA SUPERBONUS 110% E VISTO DI CONFORMITÀ

Il Superbonus è un'agevolazione, introdotta dal Decreto Rilancio, che innalza al 110% l'aliquota di detrazione delle spese sostenute dal 1° luglio 2020 al 30 giugno 2022, per particolari interventi sugli immobili relativi all'efficienza energetica, all'adeguamento antisismico, all'installazione di impianti fotovoltaici e ad infrastrutture per la ricarica di veicoli elettrici negli edifici.

- **consulenza specifica: euro 220,00** (anziché 250,00) **l'importo sarà detratto dalle competenze finali se verrà affidato ad Assocaaf il servizio di visto di conformità;**
- **visto di conformità: l'1,4%** (anziché il 1,5%) **sull'importo totale dei lavori per i quali il contribuente chiederà lo sconto in fattura/la cessione del credito.**

COMPILAZIONE QUADRI AGGIUNTIVI RM, RT, RW

Rientrano in questa casistica i contribuenti che devono dichiarare:

- redditi soggetti a tassazione separata e imposta sostitutiva (quadro RM);
- rivalutazione del valore dei terreni operata nel 2020 (RM);
- plusvalenze e minusvalenze di natura finanziaria (RT);
- rivalutazione del valore delle partecipazioni operata nel 2020 (RT);
- investimenti all'estero o attività estere di natura finanziaria sia ai fini del monitoraggio fiscale sia per il calcolo delle relative imposte (IVIE e IVAFE) – modulo RW.

I quadri RM, RT e il modulo RW devono essere presentati, unitamente al frontespizio del modello REDDITI PF 2021, nei modi e nei termini previsti per la presentazione dello stesso, se il contribuente presenta il modello 730/2021; in alternativa il contribuente può avvalersi integralmente del modello REDDITI PF 2021.

COMPILAZIONE ALTRI QUADRI AGGIUNTIVI RH, RR, RL, AC

Rientrano in questa casistica i contribuenti che devono dichiarare:

- redditi di partecipazione in società di persone e assimilate (RH);
- altri redditi quali i redditi di capitale, da locazioni brevi, derivanti da attività occasionali (commerciale e lavoro autonomo) e attività sportive dilettantistiche (RL);
- contributi previdenziali (RR);
- comunicazione dell'amministratore di condominio (AC).

La presenza dei quadri RH ed RR obbliga il contribuente alla presentazione integrale del modello REDDITI PF 2021; i quadri RL ed AC sono invece previsti anche nel modello 730.

La compilazione dei quadri aggiuntivi e dei prospetti, sulla base dai documenti forniti dal contribuente, prevede:

- **sconto minimo del 15% su preventivi personalizzati, in funzione delle singole casistiche.**

INVIO TELEMATICO F24

Trasmissione modello F24 tramite il canale ENTRATEL e addebito sul proprio conto corrente.

- **Predisposizione e trasmissione modello F24:**
euro 20,00 (anziché 25,00) **per ciascun modello inviato.**

COMPILAZIONE IMU 2021

Calcolo dell'imposta IMU e predisposizione del modello F24. **Le tariffe si riferiscono ad ogni rata:**

- **Primo immobile euro 15,00** (anziché 20,00)
- **Dal secondo immobile euro 5,00** (anziché 10,00).

Come e dove si fissa l'appuntamento?

→ Appuntamento presso la sede ALDAI

ALDAI metterà a disposizione degli iscritti **la propria sede di via Larga 31** per l'elaborazione del **modello 730**. L'agenda degli appuntamenti è curata dalla sede centrale Assocaaf di piazza Diaz 6 **esclusivamente** al numero **02/58.43.68.96**. *La disponibilità presso la sede ALDAI potrà non essere garantita causa emergenza epidemiologica da Covid-19*

→ Appuntamento presso una delle sedi Assocaaf

La disponibilità presso le sedi Assocaaf potrà subire variazioni causa emergenza epidemiologica da Covid-19. Telefonare ai numeri riportati nella seguente tabella.

SEDI ASSOCAAF CON SPORTELLLO DEDICATO SOCI ALDAI	COMUNE	TELEFONO	E-MAIL
* piazza A. Diaz 6 (5° piano scala A)	20123 Milano	02/58436896	diaz@assocaaf.it
* via Cagliero 17	20125 Milano	02/45470456	segreteria@cagliero@assocaaf.it
* via Palestrina 6	20124 Milano	02/97070511	argentina@assocaaf.it
via D. Chiesa 3 (c/o Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza Presidio di Monza e Brianza)	20900 Monza	039/3638260	monzabrianza@assocaaf.it
ALTRE SEDI ASSOCAAF CONVENZIONATE	COMUNE	TELEFONO	E-MAIL
via A. Salaino 12	20144 Milano	02/48537.1	assocaaf.solari@f2a.biz
* via G. Frua 16	20146 Milano	02/48193232	milano.buonarroti@assocaaf.it
viale Isonzo 16	20135 Milano	02/5516309	730@studiomorlacchi.it
** piazza Gramsci 2	20092 Cinisello	331/9436954	cinisello@serviziassocaaf.it
corso Europa 161 - 3° piano	20017 Rho	02/30457218	730-rho@studiotrimboli.com
* Presso tali sedi è possibile fissare appuntamenti anche per il sabato mattina.			
** È possibile la sola consegna documentale in busta chiusa con compilazione in back office o compilazione da remoto.			

Affinché sia possibile pianificare al meglio il tempo necessario da dedicare alla valutazione e alla gestione della pratica, si consiglia di comunicare in fase di prenotazione eventuali casistiche di compilazione "Complessa".

Ricordiamo che tutta la documentazione dovrà essere consegnata ad Assocaaf in copia. Assocaaf non potrà inserire nel modello 730 redditi/oneri/spese senza il ritiro contestuale delle fotocopie.

Si raccomanda di prestare la massima attenzione all'elenco dei documenti da presentare e alle indicazioni fornite, al fine di non dover fissare un secondo appuntamento che potrebbe comportare un ritardo nella compilazione o un costo aggiuntivo.

La delega per Assocaaf - SOLO PER I NUOVI CLIENTI

Il dirigente che intende aderire per la **prima volta** alla Convenzione Assocaaf deve conferire apposita delega ad accedere alla propria dichiarazione dei redditi precompilata, messa a disposizione dall'Agenzia delle Entrate.

La delega è scaricabile dal sito www.aldai.it

La delega deve essere compilata **per ogni contribuente** (e per entrambi i coniugi in caso di dichiarazione congiunta) e **consegnata** in busta chiusa presso la sede ALDAI o presso la Sede Assocaaf contattata, oppure trasmessa alla casella di posta elettronica aldai@assocaaf.it (indicando la sede Assocaaf prescelta), **almeno 20 giorni prima dell'appuntamento** per la compilazione del modello 730, unitamente a **copia del documento d'identità e copia del Prospetto di Liquidazione del modello 730 2020 (redditi 2019)** o del Modello Redditi 2020 (redditi 2019) o indicazione se non presentata nel 2020 dichiarazione dei redditi.



MyExecutiveTutoring: facciamo il punto

Giorgio Arnera

Coordinatore MyExecutiveTutoring ALDAI

Massimo Zambon

Executive Tutor ALDAI

Quanta strada percorsa e quante ambizioni per il futuro

Nel 2013, dopo un periodo di sperimentazione, nasce in ALDAI il Servizio Tutoring, con l'obiettivo di supportare i colleghi manager che si trovano in situazioni di sfida o crisi professionale.

Il servizio, offerto inizialmente da 13 manager soci ALDAI, si basa sulla metodica del coaching, disciplina nata negli anni '70 in ambito sportivo, e poi estesa ad altri settori, tra cui quello del business, riscontrando particolare interesse presso i grandi gruppi industriali. Negli anni, in seguito al successo ottenuto e alle richieste ricevute, il team Tutoring cresce fino agli at-

tuali 18 componenti, acquisendo sempre più esperienze e competenze grazie anche a continui programmi formativi.

L'anno appena conclusosi è stato particolarmente intenso per il gruppo, sia sotto l'aspetto organizzativo (rifocalizzazione della mission, nuovo brand MyExecutiveTutoring) sia per il notevole incremento di richieste.

Per dare un servizio sempre più professionale e attuale è stata posta particolare attenzione all'aspetto formativo attraverso le seguenti iniziative:

– corso di approfondimento della durata di 32 ore per il potenzia-

mento degli strumenti di coaching;

– percorsi di coaching tra noi Executive Tutor utili per confrontare gli stili e per rifocalizzare gli obiettivi;

– *reflecting team* in piccoli gruppi per analizzare e mettere in pratica l'utilizzo di nuovi strumenti e discutere su scenari particolari.

All'inizio del 2020, causa Covid-19, siamo stati costretti a ridisegnare le sessioni utilizzando la modalità da remoto: a partire da febbraio tutti i percorsi sono stati effettuati online. È stata una piacevole scoperta perché, anche se si perdono il contatto diretto e quelle tante

sfumature che solo in presenza si possono percepire, i nostri colleghi ne hanno tratto vantaggio: meno tempo per gli spostamenti e maggiore disponibilità di orari.

Nella **tabella 1** è indicato il resoconto dell'attività svolta nel 2020. Si rileva un forte aumento delle richieste (68) che si sono concentrate soprattutto nell'ultima parte dell'anno, rappresentando il massimo storico; si nota una rilevante percentuale di colleghi inoccupati (44%) contro uno storico del 36%.

Nella **tabella 2** sono riepilogati i dati degli otto anni di attività del servizio; il confronto evidenzia come il 2020 sia stato particolarmente impegnativo, sia per il numero di richieste che per il numero di percorsi conclusi.

Il gradimento dell'operato degli Executive Tutor espresso dai Tutori nel questionario di fine percorso è sempre alto, sia riguardo all'operato degli Executive Tutor, sia come grado di soddisfazione per il servizio ricevuto e per gli obiettivi raggiunti.

Analizzando poi l'area di attività e il ruolo aziendale dei soci che si sono rivolti al servizio Tutoring

tabella 1 - ATTIVITÀ NEL 2020

PERCORSI DI TUTORING					
	in corso all'inizio 2020	nuove richieste	percorso completato	in corso alla fine 2020	ritirati
	21	68	38	45	6
<i>di cui:</i>					
in servizio		38	18	23	
inoccupati		30	20	22	
donne		15	15	7	
uomini		53	23	38	
età media			51	53	

e che hanno portato a termine il percorso, si nota una prevalenza di colleghi impegnati nell'Area Commerciale; questa tendenza è confermata anche nel 2020.

Negli ultimi due anni si è registrato un aumento delle richieste da colleghi occupati in funzioni di Staff (Finance/Administration, HR, Legal&Service), mentre risulta sempre bassa la richiesta di colleghi che operano nell'area Operation e nell'area Tecnica.

Il 2021 si annuncia per noi Executive Tutor un anno di grandi sfide. Gli effetti del Covid-19 sull'economia e sull'organizzazione del mondo del lavoro avranno significative ricadute sull'occupazione e sul modo di lavorare soprattutto manageriale. Da quanto è emerso

in questi ultimi mesi, aumenterà il numero delle posizioni critiche e molti manager si sentiranno obbligati a ridefinire i propri obiettivi professionali.

Tutto questo si tradurrà in un maggior impegno da parte degli Executive Tutor e con sempre nuove tematiche da affrontare.

Continuerà la formazione con corsi specifici per offrire un servizio in linea con le nuove situazioni sociali e organizzative; si darà sempre più spazio al dibattito all'interno del gruppo per il consolidamento delle tecniche e per offrire un servizio sempre più qualificato.

Infine, sono in fase di sperimentazione nuovi servizi di Tutoring che saranno finalizzati e lanciati nel corso del 2021, *stay tuned*. ■

tabella 2 - PERIODO 2013-2020

anno	richieste	percorso completato	in corso	età media	numero sessioni	ore di sessione	valutazione dell'operato	soddisfazione del servizio	ritirati
2013	40	14		47	58	91	97	96	13
2014	34	32		54	224	403	96	93	2
2015	32	29		52	123	216	97	92	3
2016	33	23		55	130	218	90	85	10
2017	30	23		49	128	199	97	91	3
2018	40	36		51	139	246	95	92	2
2019	38	32		50	220	330	97	95	4
2020	68	38		51	281	423	96	93	6
	315	227	45	51	1.303	2.126	96	92	43
<i>di cui:</i>									
in servizio	200	145							
inoccupati	115	82							
donne	58	45							
uomini	257	182							



Manager e Sostenibilità

Chiara Tiraboschi

Giornalista e Responsabile Servizio Comunicazione e Marketing ALDAI-Federmanager

I nuovi driver che guideranno le imprese fuori dalla crisi Covid

La sostenibilità è ormai riconosciuta da tutti come il vero driver che guiderà le imprese nel prossimo futuro post-Covid: maggiore consapevolezza delle stesse aziende sul loro impatto sulla società e il territorio, dichiarata volontà degli investitori istituzionali di premiare chi si dimostra in regola nell'attuazione di politiche ESG, ruolo centrale dei manager in questo processo. Sono, in sintesi, alcuni degli spunti emersi nel web talk *"Manager e sostenibilità. Come cambia il cambiamento"*, organizzato e promosso da **ALDAI-Federmanager** che si è svolto giovedì 4 febbraio su piattaforma zoom e che ha visto la partecipazione di oltre 150 persone collegate.

Bruno Villani, Presidente di ALDAI-Federmanager, ha introdotto e poi moderato i lavori che hanno visto, oltre al saluto dell'Assessore al Clima e Ambiente di Regione Lombardia, **Raffaele Cattaneo**, gli interventi di **Raffaella Cagliano**, Professore ordinario di People Management & Organization presso la School of Management del Politecnico di Milano e Direttore Vicario del Dipartimento di Ingegneria Gestionale, di **Vincenzo Trabace**, CEO di Lanxess Srl Italy, di **Roberto Di Stefano**, Head of e-Mobility di Stellantis, di **Fulvio D'Alvia**, Direttore Generale 4.Manager, e di **Jörg Buck**, Consigliere Delegato della Camera di Commercio Italo-Germanica, e Delegato dell'Economia Tedesca in Italia.

"Oggi siamo a un punto cruciale nel plasmare il futuro del nostro sistema economico. A maggior ragione adesso che la tabella di marcia di tutti noi ha davanti a sé l'obiettivo del Green Deal Europeo," ha osservato il Presidente Villani. "Non abbiamo più alibi. È necessario ripartire e dobbiamo farlo iniziando dall'industria. Perché ciò avvenga indispensabile è e sarà il ruolo dei Manager, veri portatori di innovazione e propulsori del cambiamento, le cui competenze sono più che mai fondamentali per gestire le risorse del NextGenerationEU, agire tempestivamente e portare avanti i progetti legati al Recovery Fund. Le competenze manageriali possono trasformare in un asset strategico il patrimonio culturale di un'impresa e una cultura di impresa basata sulla managerialità è una delle chiavi per il rilancio dell'economia del nostro territorio. Oggi più che mai noi Manager dobbiamo dare l'esempio, essere più leader e meno capo e soprattutto essere il cambiamento che vogliamo vedere. I Manager, figure chiave per la ripresa, ci sono, sono pronti a giocare un ruolo proattivo e mettere in campo valori, energie e competenze per il Paese: questo è il nostro messaggio per Istituzioni e stakeholder".

"Le imprese oggi si trovano davanti all'ineludibile richiesta di diventare attori centrali dello sviluppo sostenibile", è stato l'intervento di **Raffaella Cagliano**. "Per fare ciò, devono rivedere in modo radicale

il proprio modo di fare business, agendo intenzionalmente per produrre impatto positivo sulla società e sull'ambiente oltre a perseguire gli obiettivi economici. La sostenibilità deve diventare una componente centrale delle strategie d'impresa, e non può più essere gestita come elemento laterale e aggiuntivo rispetto a un approccio tradizionale al business".

Vincenzo Trabace ha dichiarato: "La sostenibilità e la responsabilità sono fattori di successo per le nostre imprese. Come Manager dobbiamo farci carico della responsabilità nei confronti dell'ambiente, dei nostri collaboratori e del territorio in cui operiamo. Dobbiamo prendere decisioni etiche per il miglior uso possibile delle risorse naturali del pianeta, delle risorse umane e finanziarie con azioni nell'interesse dello sviluppo sostenibile della società nel suo complesso. Il 'cambiamento' lo rappresentiamo e promuoviamo anche noi Manager con una nuova cultura della sostenibilità!"

"Il nostro impegno è stato definire le condizioni che consentiranno alla mobilità di divenire più sostenibile e, fin da subito, anche vantaggiosa per l'automobilista", commenta **Roberto Di Stefano**. "Per questi motivi abbiamo creato un sistema articolato e attento all'ambiente ma anche competitivo economicamente, che mette insieme partner, prodotti e servizi trasversali su più mercati per semplificare la vita dei clienti che scelgono vetture elettriche. L'obiettivo



Manager e Sostenibilità

COME CAMBIA IL CAMBIAMENTO

Come stanno cambiando manager e imprese?

Come sarà il manager e l'industria del futuro sostenibile?

Ha introdotto e moderato il web talk

Con il saluto di

CON GLI INTERVENTI DI



Bruno Villani



Raffaele Cattaneo



Raffaella Cagliano



Vincenzo Trabace



Roberto Di Stefano



Fulvio D'Alvia



Jörg Buck

è trasformare gli eventuali problemi in opportunità per dar vita a un nuovo modo di interpretare e vivere la mobilità che concilia le esigenze del cliente e l'attenzione per l'ambiente".

"La sostenibilità è un valore collettivo riconosciuto e fondamentale per il progresso sociale ed economico", ha dichiarato **Fulvio D'Alvia**. "Le competenze manageriali giocano in questa partita un ruolo fondamentale: le soft skills che il Manager è in grado di mettere in campo rappresentano il tessuto connettivo del dialogo tra l'impresa e i suoi interlocutori esterni, ma

anche all'interno della stessa tra l'imprenditore e tutti i collaboratori. Una cinghia di trasmissione che risulterà fondamentale nella fase post-pandemica per rispondere alle sfide del NextGenerationEU e coglierne le importanti opportunità di crescita e sviluppo." "La sostenibilità è il tema principale dei prossimi anni", ha aggiunto **Jörg Buck** "e va declinata anche sul fronte sociale e dell'organizzazione del lavoro. Italia e Germania possono sviluppare insieme nuovi paradigmi, condividendo approcci e best practice. Per questo come Camera di Com-

mercio Italo-Tedesca riteniamo fondamentale lavorare su nuovi modelli lavorativi, per adattarsi ai cambiamenti che la pandemia ha accelerato, così come sul reskilling e l'upskilling dei lavoratori, per far sì che le trasformazioni in corso non impattino negativamente sul tessuto sociale". ■



Nel canale YouTube di ALDAI-Federmanager

È possibile rivedere il web talk "Manager e Sostenibilità – come cambia il cambiamento"



Fondirigenti presenta l'Impact Report 2020

Manager sostenibili per vincere insieme la sfida della ripresa

A cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti

La formazione è una leva essenziale per supportare i manager e le imprese verso un modello di sviluppo sostenibile. Fondirigenti nell'ultimo anno ha promosso con tale obiettivo la domanda di formazione green delle aziende, in notevole aumento anche a causa dell'emergenza sanitaria.

I profondi processi di trasformazione necessari per affrontare la crisi e impostare la ripresa sono descritti nell'*Impact Report 2020**, il bilancio delle attività che presenta le performance del Fondo e che contiene i risultati delle iniziative finanziate al fine di rendere sempre più sostenibile il sistema produttivo delle aziende aderenti.

La richiesta sempre maggiore di investimenti in quest'ambito, attraverso strumenti utili a interpretare i cambiamenti e misurare 'dati alla mano' gli effetti positivi di scelte improntate alla transizione verde, è il dato più rilevante contenuto nel Report.

Del resto, il tema della sostenibilità ha un crescente impatto sull'agenda politica e sul mondo produttivo e comporta per le imprese l'adozione di nuove pratiche, in grado di coniugare performance e sostenibilità che richiedono competenze manageriali in grado di gestire

F fondirigenti

3° Impact Report

Le performance del Fondo
per una crescita sostenibile

2020



tali cambiamenti. Un dato di scenario dell'Istat descrive piuttosto nettamente la trasformazione in atto: ben 7 imprese su 10 adottano comportamenti socialmente e ambientalmente sostenibili e questi crescono con l'aumentare delle dimensioni aziendali.

“La formazione – spiega il Presidente di Fondirigenti Carlo Poledrini – è la chiave di volta per affrontare le trasformazioni. A fronte di un'esigenza sempre maggiore di investimenti sulla sostenibilità, Fondirigenti ha dato risposta attraverso la pubblicazione di due Avvisi e lo stanziamento di oltre 2,7 milioni di finanziamenti per oltre 240 piani formativi a sostegno dell'ambiente. Più in particolare, nell'ultimo anno, è stato registrato un aumento della domanda sui temi green per complessivi 4,2 milioni di euro: ciò significa che per ogni euro investito è stata generata una domanda di formazione ben 10 volte superiore”.

Nel 2020 sono stati investiti oltre 33

milioni di euro in avvisi, conto formazione e iniziative strategiche sui temi dell'innovazione, della sostenibilità e della governance.

Tante le iniziative strategiche sul territorio promosse da Fondirigenti per sviluppare una cultura della sostenibilità: dal progetto *“Eco-pack”* (Emilia Romagna) dedicato alla transizione verso un packaging alimentare sostenibile, alla creazione di un nuovo modello dedicato alla circular economy dell'Unione industriali di Varese, fino ad arrivare al progetto *“Mates – Manager sostenibile”*, che punta, invece, sull'importanza delle competenze e sulla costruzione di percorsi specifici dedicati ai manager.

L'investimento in formazione è determinante anche per la crescita della produttività, la ricerca realizzata da Fondirigenti con l'Università di Trento, presentata al 15° Festival dell'economia lo testimonia, individuandone la stretta correlazione*.

Un altro filone di analisi ha indaga-

to, sui comportamenti delle imprese rispetto alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, attraverso una survey sullo Smart Working* realizzata dal Fondo nel periodo dell'emergenza che ha coinvolto oltre 800 manager sul territorio nazionale.

I risultati hanno condotto alla messa a punto di due strumenti innovativi come l'indicatore di “sostenibilità” a disposizione delle aziende e il “misuratore d'impatto” per calcolare quanto la formazione “green” può incidere in termini di produttività e risparmio di CO₂.

“Abbiamo potenziato i finanziamenti e rinnovato ‘in chiave sostenibile’ anche le nostre procedure – spiega il Presidente di Fondirigenti Carlo Poledrini – attuando la completa digitalizzazione dei processi. La formazione chiave per affrontare con successo gli obiettivi di uno sviluppo sostenibile e su questo fronte continueremo a impegnarci anche in futuro”. ■



* Per consultare l'Impact Report 2020 e visionare i risultati delle ricerche *L'effetto della formazione dei dirigenti sulla produttività e Smart Working*: <https://www.fondirigenti.it/pubblicazioni>

Il Gruppo Seniores Edison (GES) e l'Associazione Lombarda Dirigenti di Aziende Industriali (ALDAI) bandiscono un concorso per l'assegnazione di **tre Borse di Studio** intitolate a:

"Ing. Giacomo Bonaiuti"

Le Borse di Studio, finanziate dalla famiglia Bonaiuti e da GES, da ALDAI, e da Fondazione Bracco, sono del **valore di euro 4.000 ciascuna**.

Regolamento

Articolo 1

Possono candidarsi alla Borsa di Studio gli studenti iscritti all'anno accademico 2020-2021 alla facoltà di Chimica, Chimica Industriale, Chimica e Tecnologie Farmaceutiche, Ingegneria Chimica e Scienze e Tecnologie Chimiche presso le Università della Regione Lombardia.

Articolo 2

I candidati dovranno aver sostenuto alla data del presente bando almeno dieci esami obbligatori e dovranno aver conseguito una votazione media non inferiore a **26/30**.

Articolo 3

La documentazione deve pervenire ad ALDAI – Borsa di Studio "Ing. Giacomo Bonaiuti" - c.a Ilaria Sartori

• via mail all'indirizzo aldai@pec.aldai.it

• per posta in Via Larga 31 - 20122 Milano

Il consenso al trattamento dei dati personali è obbligatorio e implicito ai sensi dell'art. 6 comma 1 lett. b) del Regolamento UE 679/2016. L'informativa completa è disponibile sul sito www.aldai.it

Articolo 4

Le candidature dovranno pervenire ad ALDAI **entro il 22 maggio 2021**.

Articolo 5

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

- a.** certificato rilasciato dall'Università di provenienza con le attestazioni richieste negli articoli 1 e 2 del presente bando e con la specifica delle votazioni ottenute per ogni singolo esame sia della Laurea Triennale sia della eventuale Laurea Specialistica e relativa votazione di Laurea
- b.** stato di famiglia (anche autocertificazione);
- c.** copia dell'ultima dichiarazione dei redditi del nucleo familiare di appartenenza (**solo ISEE**);
- d.** ogni altro titolo ritenuto utile ai fini dell'assegnazione delle Borse di Studio come voto esame di maturità, hobby, attività di volontariato, ecc...
- e.** indirizzo e-mail e numero telefonico, fisso o cellulare.

Articolo 6

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

- › un rappresentante della Famiglia Bonaiuti;
- › un rappresentante di ALDAI (che presiede);
- › un rappresentante del Gruppo Seniores Edison;
- › un rappresentante di Fondazione Bracco.

LA PREMIAZIONE SI TERRÀ NEL MESE DI NOVEMBRE 2021

Info:

ALDAI - Via Larga, 31 - 20122 Milano - 02/58376.1



Gli errori da evitare dopo l'assunzione

Claudio Ceper

Medico delle Carriere

Tanto impegno nella ricerca di un nuovo lavoro rischia di essere vanificato da errori banali per mancanza di esperienza. Nel seminario che si terrà online mercoledì 24 marzo 2021 condivideremo come stabilire subito relazioni efficaci per superare il periodo di prova e conquistare la fiducia

Il seminario fa parte del ciclo di cinque incontri dedicati alle Politiche Attive e approfondisce le criticità dei primi mesi nel nuovo lavoro e gli errori più frequenti che ho visto commettere nei miei 28 anni in Egon Zehnder e ancor più negli ultimi 8 anni da Medico delle Carriere.

Sembra impossibile, ma spesso anche i manager più preparati e competenti commettono errori imperdonabili sotto il profilo delle soft skills, ed è anche per questo che presenteremo un primo interessante libro, *The first 90 days* di Michael Watkins, che fornisce una check list favolosa per evitare queste trappole.

Il seminario è la continuazione ideale dei precedenti **"Il colloquio di lavoro"** e **"Due cacciatori di teste alla sbarra"** del 21 ottobre e 18 novembre 2020, in una serie di cinque che ha l'obiettivo di aiutare i manager, giovani e meno giovani, a "tenere diritta la barra della propria carriera" in un ambiente economico sempre più complesso, dove il Covid ha portato ulteriori complessità.

A parte le differenze tra lavorare in una azienda padronale rispetto all'organizzazione manageriale, prima di accettare un nuovo lavoro è bene verificare le compatibilità con il futuro capo e con la cultura

dominante nella nuova azienda. Condivideremo le cose da fare o da non fare nel periodo di prova, nel quale è importante trasmettere ai nuovi colleghi un'immagine di sé realistica, ma anche rassicurante, riducendo al minimo il rischio di "misunderstanding" e quindi di licenziamento precoce: in questo periodo infatti si viene giudicati più in base agli atteggiamenti che non sui risultati che incominceranno ad arrivare solo dopo.

Nella parte centrale del seminario tratteremo il tema della **leadership**, dell'Intelligenza Emotiva e degli stili di leadership, cercando di rispondere all'eterna domanda se leader si nasce o si può diventare.

Un buon leader, cioè un buon capo, lo si misura anche dalla sua capacità di **"Creare Engagement"** (presentiamo un paio di check list) così come dalle doti di **ascolto**, **flessibilità** e **coraggio**, altrettanto importanti.

La parte finale del seminario è invece totalmente nuova rispetto al passato, in quanto abbiamo sostituito tutto il tema del feedback con quello dell'**errore**, con interessanti esempi di gravi errori fatti da personaggi importanti. A questo riguardo evidenzieremo le differenze culturali tra il mondo anglosassone e quello latino/mediterraneo.

E qui introdurremo il secondo libro, altrettanto interessante, **Il magico potere del fallimento** scritto dal filosofo francese Charles Pepin, che ci dà lo spunto per chiudere il seminario con una parentesi interattiva nella quale offriremo a un volontario l'occasione di raccontarci un importante errore di carriera e le sue conseguenze. Invitiamo quindi a prepararsi al riguardo perché questo esercizio ha sempre portato commenti e suggerimenti molto utili da parte del pubblico e del sottoscritto. ■



Il seminario "Gli errori da evitare dopo l'assunzione" si terrà in videoconferenza Zoom

mercoledì 24 marzo 2021 alle ore 17:00

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





Osservatori Digital Innovation 2021 per i Manager

Eleonora Evstifeew

Business Developer presso Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano

Il tuo riferimento sull'Innovazione Digitale

Gli Osservatori Digital Innovation sviluppano conoscenza sulle nuove tecnologie digitali da oltre 20 anni. Osservatori.net è una piattaforma multimediale e interattiva per l'aggiornamento professionale sull'Innovazione Digitale con centinaia di contenuti ed eventi realizzati da analisti ed esperti con un know-how esclusivo

L'accordo fra il MIP Politecnico di Milano e ALDAI-Federmanager facilita l'accesso dei manager ai contenuti di ricerca dei 40 Osservatori Digital Innovation offrendo sconti agli associati

La trasformazione digitale costituisce una delle più importanti sfide, e in tale settore l'Unione Europea ha allocato il 20% degli investimenti "NextGenerationEU". Un'opportunità senza precedenti per le imprese e per i manager. I cambiamenti sempre più frequenti generati dalle tecnologie digitali implicano la necessità di un **aggiornamento continuo** per **aumentare la competitività e sviluppare nuovi modelli di business**.

I manager delle imprese di qualunque settore e dimensione hanno l'opportunità di sviluppare "Intelligenza collettiva" partecipando alle attività degli Osservatori Digital Innovation (ricerca, workshop, convegni) e possono accrescere le proprie conoscenze accedendo al know-how sviluppato, attraverso una piattaforma online multimediale. In tal modo è possibile acquisire - in tempi compatibili con gli impegni professionali - le informazioni per l'aggiornamento delle compe-

I manager delle imprese di qualunque settore e dimensione hanno l'opportunità di sviluppare "Intelligenza collettiva" partecipando alle attività degli Osservatori Digital Innovation

tenze, **valorizzare il proprio profilo e incrementare la propria "occupabilità"** (ossia il proprio valore sul mercato del lavoro nel medio-lungo periodo).

Le imprese possono acquisire maggiore consapevolezza sui trend del settore e sul proprio posizionamento competitivo per pianificare strategie di sviluppo in grado di **assicurare sostenibilità in un mercato sempre più complesso e dinamico.**

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale. Pur essendo nati e gestiti in ambito accademico, con circa 100 docenti, ricercatori e analisti, gli Osservatori hanno sviluppato un ampio network con le imprese, i professionisti e i manager che collaborano, promuovendo una forte attività di comunicazione per favorire la diffusione della cultura dell'innovazione. Oltre 4.000 professionisti utilizzano ogni anno osservatori.net per la loro crescita.

A tutto questo si aggiunge una piattaforma multimediale e multicanale "on demand" (www.osservatori.net) attraverso cui è possibile accedere a: pubblicazioni, webinar, workshop, convegni, newsletter, video e grafici per le esigenze specifiche dei fruitori.

I 40 OSSERVATORI SONO SUDDIVISI IN TRE CATEGORIE

1

DIGITAL TRANSFORMATIONS

che include gli Osservatori che analizzano in modo trasversale i processi di innovazione digitale che stanno profondamente trasformando il nostro Paese

2

DIGITAL SOLUTIONS

raggruppa gli Osservatori che studiano in modo approfondito specifici ambiti applicativi e infrastrutturali relativi alle nuove tecnologie digitali

3

VERTICALS

comprende gli Osservatori che analizzano l'innovazione digitale in specifici settori o processi

Le informazioni sono accessibili attraverso la piattaforma multimediale e interattiva del nuovo sito www.osservatori.net che contiene:

- **Report** con i risultati integrali delle ricerche;
- **Video** brevi sullo stato dell'arte dell'innovazione digitale;
- **Grafici** con tutti i dati chiave;
- **Grafici interattivi** che permettono di analizzare i dati in modo dinamico;
- **Newsletter** con tutte le ultime notizie sull'Innovazione Digitale;
- **Eventi** (convegni, webinar, workshop) per approfondimenti e per rimanere sempre aggiornati.

Fra i programmi di aggiornamento continuo:

Industria 4.0; Supply Chain; Artificial Intelligence e altri accessibili sul sito.



La convenzione ALDAI-Federmanager estende le condizioni previste per gli "Short Master" e permette di ottenere sconti sugli abbonamenti e sugli altri servizi degli Osservatori Digital Innovation presentando la tessera ALDAI-Federmanager

Corso gratuito sugli elementi di Intelligenza Artificiale



Emilio Locatelli

Socio ALDAI-Federmanager e vicecoordinatore del Gruppo Progetto Innovazione

In che modo è probabile che l'Intelligenza Artificiale (IA) cambi il mio lavoro nei prossimi anni?

Dove vengono già utilizzate le tecnologie di IA e in quali ambiti si diffonderanno prossimamente?

A queste e altre domande troverai risposta partecipando gratuitamente al corso promosso dal Ministero dell'innovazione tecnologica e la digitalizzazione

L'iniziativa per lo sviluppo della conoscenza degli elementi di base dell'Intelligenza Artificiale (IA) è stata creata dall'Università di Helsinki e dalla società finlandese Reaktor, sotto il patrocinio della Commissione Europea, ed è stata promossa dalla Ministra Paola Pisano, dalla Fondazione Cotec (Competitività Tecnologica), con la partnership accademica dell'Università degli Studi Roma Tre.

Partecipare al corso è semplice; basta accedere a www.elementsofai.it registrarsi e iniziare le sessioni

L'obiettivo è avvicinare il più possibile i cittadini a questa tecnologia che in futuro avrà un impatto sempre più determinante nella nostra vita quotidiana in settori

come la sicurezza, la medicina e la mobilità.

L'Intelligenza Artificiale è parte della nostra vita di tutti i giorni: quando digitiamo sul cellulare o quando battiamo i tasti del PC per cercare informazioni sui motori di ricerca stiamo utilizzando l'Intelligenza Artificiale. Come pure è presente negli assistenti vocali, nei suggerimenti di amicizia social o nella gestione dei semafori, e in molte altre applicazioni quotidiane.

Le istituzioni, le università e le scuole, i luoghi di apprendimento per la formazione e l'aggiornamento professionale di lavoratori, professionisti e cittadini devono contribuire sempre più alla conoscenza e alla diffusione di cosa c'è al di là di quelle facciate, visibili o meno, di contenitori di Intelligenza Artificiale.

A TAL PROPOSITO POSSIAMO IDENTIFICARE DUE ARGOMENTI PRINCIPALI

1 Perché è importante l'Intelligenza Artificiale

L'Intelligenza Artificiale è la più potente tra le tecnologie digitali emergenti, combina e fa interagire dati e algoritmi e negli ultimi anni ha avuto un progresso sbalorditivo. Per questo motivo è fondamentale investire sulla formazione, per creare una base comune su cui fondare un cambiamento culturale che dovrà riguardare tutti gli aspetti della società, traguardando alle future generazioni di cittadini.

2 Come funziona "Elementi di IA"

Il corso combina la teoria della materia con esercizi pratici, e ognuno può completarlo seguendo un proprio ritmo utilizzando la formula "Stop & Go".

Il corso, disponibile in italiano e altre lingue, è strutturato in sei capitoli:

1. Che cos'è l'Intelligenza Artificiale
2. Risoluzione dei problemi di Intelligenza Artificiale
3. Intelligenza Artificiale del mondo reale
4. Apprendimento automatico
5. Reti neurali
6. Implicazioni

Il corso è totalmente gratuito e aperto a tutti coloro che si registrano senza nessuna limitazione o vincolo. Coloro che dispongono di una e-mail dell'Università di Roma Tre potranno usufruire dei crediti formativi al termine del corso.

“L'Intelligenza Artificiale non è più solo fantascienza, è già business”

ANIMP FORMAZIONE: *CORSI IN REMOTE-TRAINING*

Vi invitiamo a consultare **il Programma corsi 2021** sul sito ANIMP al menù
PRODOTTI E SERVIZI > FORMAZIONE >

link: https://formazione.animp.it/animp_/index.php/programma-corsi/programma-corsi-2021-primo-semester

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 APRILE:

- **IL REPORTING DI PROGETTO:** 12-13-19 aprile
- **PROPOSAL MANAGEMENT NELLE AZIENDE MANIFATTURIERE DI COMPONENTI E SKID:** 13-14-15-20-21-22 aprile
- **Workshop Interattivo - PROJECT MANAGEMENT SECONDO LO STANDARD IPMA**
14 e 21 aprile (con rilascio di 8 CFP Ordine Ingegneri Milano)
- **PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI PROGETTO. GESTIONE OPERATIVA CON MS-PROJECT:**
21-22-23-27-28-29 aprile



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

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



L'imposta sulle successioni e donazioni

Alcuni casi frequenti

Giuseppina De Nardis

Notaio in Cinisello Balsamo e Milano

Nicola Fasano

Avvocato tributarista in Milano

A differenza delle imposte sul reddito ove l'Italia è tristemente nota per essere uno dei Paesi europei con la pressione fiscale più elevata, nell'ambito delle imposte di donazione e successione il nostro Paese, paragonato ad altri (anche a noi molto vicini come per esempio Francia o Svizzera) per certi versi può essere considerato un "paradiso fiscale", almeno per il momento.

Tali imposte originariamente disciplinate dal D. Lgs. 346/90 (TUS), sono state abrogate a partire dal 25 ottobre 2001 (dall'art. 13, L. 18 ottobre 2001, n. 383) per poi essere reintrodotte a partire dal 3 ottobre 2006, per quanto riguarda l'imposta di successione, e dal 29 novembre 2006, per l'imposta di donazione, secondo le disposizio-

ni del previgente d. lgs. 346/1990, solo in quanto compatibili (ai sensi dell'art. 2 co. 47-54 del D.L. 3 ottobre 2006, n. 262, convertito con modificazioni nella L. 24 novembre 2006, n. 286).

Sono oggetto di imposta i trasferimenti per causa di morte, trasferimenti per donazione, costituzioni di vincoli di destinazione e trasferimenti a titolo gratuito.

L'imposta si applica:

- su tutti i beni, situati in Italia e all'estero, se il defunto/donante è residente in Italia al momento della morte/donazione;
- sui soli beni esistenti in Italia, se il defunto/donante è residente all'estero al momento della morte/donazione.

Le imposte sono determinate da aliquote (distinte in base al rapporto di parentela o affinità tra de-

cuus ed erede e tra donante e donatario) fissate in misura proporzionale e applicate sul valore complessivo netto dei beni conseguiti da ciascun beneficiario.

Alcuni soggetti (coniuge, fratelli, parenti in linea retta, altri parenti e portatori di handicap) godono di una franchigia, ossia una soglia di esenzione dal pagamento dell'imposta: la parte del valore dei beni fino alla soglia non vi è soggetta, mentre scatta la tassazione su quella eccedente (*per aliquote e franchigie si veda tabella del Notariato in questo articolo*).

Il coacervo

Al fine di ridurre l'imposta, in virtù della franchigia, si potrebbe pensare di abbassare l'imponibile dividendo le attribuzioni con più donazioni sotto la soglia. Il legisla-

Imposte di successione

EREDI	Imposta di successione	Imposta di trascrizione	Imposta catastale
Coniuge o parenti in linea retta	Esente fino a 1.000.000 di Euro. Oltre la franchigia 4% sul valore complessivo dei beni e diritti	2%*	1%*
Fratelli e sorelle	Esente fino a 100.000 Euro. Oltre la franchigia 6% sul valore complessivo dei beni e diritti	2%*	1%*
Parenti fino 4° e di affini in linea retta, nonché di affini in linea collaterale fino al 3° (diversi da fratelli e sorelle)	6% sul valore complessivo dei beni e diritti	2%*	1%*
Parenti oltre il 4°, e di affini in linea collaterale oltre il 3°, nonché a favore di estranei	8% sul valore complessivo dei beni e diritti	2%*	1%*
Persone fisiche con handicap riconosciuto grave	esente fino a 1.500.000 di Euro	2%*	1%*

* sul valore degli immobili oppure Euro 200 se prima casa per almeno uno dei beneficiari

Fonte: Consiglio Nazionale del Notariato

tore per evitare tale distorsione, ha predisposto lo strumento del "coacervo", per effetto del quale le franchigie applicabili sono determinate maggiorando il valore delle singole quote ereditarie/donazioni dell'importo delle donazioni fatte in precedenza a ciascun erede o donatario.

Esempio: A dona al figlio B un immobile del valore di euro 500.000 e qualche anno dopo un altro del valore di euro 600.000.

La prima donazione sarà esente da imposta, essendo la franchigia pari a euro 1.000.000. Non così la seconda, perché sommando i due valori si supera la soglia. L'aliquota applicata (4%, in questo caso) verrà calcolata solo sull'eccedenza (100.000 euro).

In seguito B riceve in eredità un patrimonio di euro 300.000. Avendo la somma delle precedenti donazioni già superato la franchigia, l'intera eredità sarà soggetta all'imposta indipendentemente dall'essere il suo valore inferiore alla soglia.

Il valore delle donazioni sarà il valore attuale ossia quello al momento dell'apertura della successione, tenendo presente che, per i beni donati per esempio con riserva di usufrutto, che si estingue con la morte del donante, il valore deve essere riferito alla piena proprietà.

Le donazioni pregresse, pertanto, non vanno a incrementare la base imponibile, ma incidono sul calcolo della franchigia.

Sul punto, peraltro, vi è un consistente contenzioso con l'Agenzia delle Entrate in merito alle donazioni fatte nel periodo in cui l'imposta era stata abrogata in quanto, secondo l'amministrazione finanziaria, di queste ultime si dovrebbe comunque tenere conto ai fini del "coacervo" in occasione di nuove donazioni o successioni av-

venute ora che tali imposte sono vigenti. La Cassazione tuttavia, con diverse sentenze (fra le più recenti cfr. ordinanza n. 22738/2020, sentenza 727/2021), ha stigmatizzato tale impostazione, concludendo per l'irrelevanza, ai fini del coacervo, delle donazioni intervenute nel periodo in cui l'imposta di donazione era stata abrogata.

Il caso delle liberalità indirette

Sotto questo profilo, preliminarmente, si deve ricordare che, sulla base della normativa civilistica, gli atti di donazione debbono essere stipulati (fatta eccezione per le donazioni di modico valore), a pena di nullità, in forma di atto pubblico.

Particolari questioni sorgono per le donazioni indirette, ovvero per

...si deve ricordare che, sulla base della normativa civilistica, gli atti di donazione debbono essere stipulati (fatta eccezione per le donazioni di modico valore), a pena di nullità, in forma di atto pubblico

gli atti di liberalità posti in essere tramite negozi o atti diversi dalla donazione.

L'imposta sulle donazioni colpisce anche le liberalità indirette risultanti da atti soggetti a registrazione (art. 1 comma 4-bis Tus) che rientrano nell'ambito degli atti di liberalità diverse dalle donazioni, ai quali si applicano le norme sostanziali della donazione. Questo principio subisce un'importante deroga.

In particolare, le donazioni indirette sono escluse dall'applicazione dell'imposta se:

- collegate ad altro atto di trasferimento di un immobile o di un'azienda;
- il collegamento tra donazione e atto di trasferimento sia dichiarato in quest'ultimo da parte del beneficiario;
- l'atto è soggetto all'imposta di registro proporzionale o a IVA.

Frequente, per esempio, è il caso del genitore che paga il prezzo di acquisto della casa al figlio. L'esenzione si applica comunque anche se tra donante e donatario non vi è alcun vincolo di parentela o affinità.

Al di fuori delle ipotesi sopra esposte, una specifica disciplina è prevista per la tassazione delle liberalità indirette diverse da quelle contenute in atti soggetti a registrazione. Si pensi, per esempio, al bonifico fatto a titolo di liberalità dal padre al figlio: in tal caso, sotto il profilo civilistico, a pena di nullità, è necessario l'atto pubblico (sempre che non si tratti di donazione di modico valore), in assenza del quale tuttavia, sotto il profilo fiscale (sempre che non venga riqualficato, se del caso, come prestito con applicazione dell'imposta di registro nella misura del 3%) potrebbe trovare applicazione l'imposta di donazione al ricorrere di determinate condizioni. Infatti, per le liberalità indirette l'art. 56-bis del D. Lgs. 346/90



prevede (cfr. circ. 11 agosto 2015 n. 30, par. 1.2):

- o la registrazione volontaria (con l'applicazione delle imposte con aliquote e franchigie ordinarie),
- oppure una particolare disciplina per l'accertamento, con applicazione dell'aliquota massima oggi prevista, ovvero l'8%, e delle franchigie ordinarie se applicabili (in tal senso anche Cassazione ord. 27665/2020).

La citata norma dispone che l'accertamento di tali donazioni possa avvenire solo ove ricorrano congiuntamente le seguenti condizioni (che solitamente si verificano tipicamente in caso di accertamenti sintetici, come per es. il cosiddetto "redditometro"):

- l'esistenza delle liberalità risulti da dichiarazioni rese dall'interessato nell'ambito di procedimenti volti all'accertamento di tributi;
- le liberalità abbiano determinato, da sole o unitamente a quelle già effettuate nei confronti dello stesso beneficiario, un incremento patrimoniale superiore alle franchigie vigenti.

La donazione con riserva di usufrutto

Di frequente, si pensa a questo istituto per "ottimizzare" gli aspetti

fiscali poiché in questa ipotesi, fermo restando una valutazione da fare caso per caso, ai fini delle imposte di donazione e successione:

- la base imponibile è costituita dalla differenza tra il valore della piena proprietà e quella del diritto di usufrutto;
- nessuna ulteriore imposta è dovuta al momento del cosiddetto "consolidamento" a seguito del decesso dell'usufruttuario¹.

Esempio: A dona al fratello B un immobile del valore di 120.000 euro (piena proprietà), riservandosi un usufrutto del valore di euro 30.000.

Il valore della donazione è quindi di euro 90.000 e rientrando nella franchigia di 100.000 euro prevista per i fratelli, nessuna imposta sarà dovuta.

Se invece A avesse donato la piena proprietà, si sarebbe applicata l'aliquota (6%, in questo caso) su una base imponibile di 20.000 euro (120.000 - 100.000 di franchigia). ■

NOTE:

- 1) Tuttavia, alla morte dell'usufruttuario, qualora la donazione dovesse essere considerata ai fini del coacervo, si terrà conto del valore della piena proprietà per calcolare l'imposta dovuta sugli altri beni "reliitti".

Una vecchia
gomma
da masticare?

Un nuovo paio di sneakers.



Calcola l'effetto del tuo
investimento sull'ambiente.



Dove gli altri vedono un rifiuto, noi vediamo un'opportunità.

Lo sapevi che il riuso creativo delle gomme da masticare permette di fabbricare soles per sneakers? Investi nel tuo domani e in quello della Terra con Fidelity.

www.fidelity-italia.it



Capitale a rischio.

Prima dell'adesione leggere attentamente il prospetto e il documento contenente le informazioni chiave per gli investitori (KIID), i quali sono disponibili presso i soggetti collocatori, nonché sul sito www.fidelity-italia.it. Salva espressa indicazione in senso contrario, tutti i prodotti sono forniti da Fidelity International e tutte le opinioni espresse sono di Fidelity International. Gli investitori devono tenere conto del fatto che le opinioni qui riportate potrebbero non essere più attuali e che potrebbero anche essere già state modificate. Queste informazioni non devono essere riprodotte o circolarizzate senza autorizzazione preventiva. Questa comunicazione non è diretta e non deve essere diretta a persone residenti negli Stati Uniti o ad altri soggetti residenti in paesi dove i fondi non sono autorizzati alla distribuzione. Fidelity fornisce esclusivamente informazioni sui suoi prodotti e non offre consulenza sugli investimenti basata su circostanze individuali. Fidelity International si riferisce al gruppo di società che compone l'organizzazione globale di gestione di investimenti che fornisce informazioni su prodotti e servizi in determinate giurisdizioni, ad eccezione dell'America settentrionale. Fidelity, Fidelity International, il logo di Fidelity International e il simbolo "F" sono marchi registrati da FIL Limited. Il presente materiale è pubblicato da FIL (Luxembourg) S.A., autorizzata e regolamentata dalla CSSF (Commission de Surveillance du Secteur Financier). CL20052104-2011.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622



“SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

Abbiamo ospite in questo spazio una tra le Società più prestigiose a livello Internazionale del Gestito: Fidelity International

Cosa significa ESG per gli investitori nel reddito fisso?

a cura di Fidelity International

L'integrazione dei fattori ESG non è più un tema riservato esclusivamente agli investitori azionari. In Fidelity riteniamo che tali caratteristiche possano costituire un ulteriore fattore di rischio indipendente da tenere in considerazione anche per i titoli a reddito fisso e i nostri risultati dimostrano che l'integrazione delle caratteristiche ESG, che vada al di là dei puri dati finanziari, può aggiungere valore in un portafoglio obbligazionario globale, sia migliorandone la performance che riducendone la volatilità.

L'integrazione dei fattori ESG in un processo di investimento tradizionale può essere uno strumento molto potente quando si tratta di valutare il merito di credito degli emittenti e di migliorare il rapporto qualità/valore tra gli emittenti.

È già dimostrato come l'ESG stia diventando direttamente o indirettamente associato alla qualità degli emittenti. Non sorprende dunque che il costo del capitale sia direttamente legato alla performance ESG. Fidelity ha recentemente condotto uno studio per esaminare la performance di 1450 emittenti valutati dai nostri analisti del reddito fisso, utilizzando i nostri rating ESG proprietari (da Max A a min E). Nel periodo dal 2 gennaio al 30 settembre 2020, abbiamo riscontrato che le società con rating più alti hanno ottenuto risultati in media migliori rispetto ai loro omologhi con rating più bassi.

I 154 emittenti con rating A, in media, hanno offerto un rendimento del -0,5%, mentre gli emittenti con rating B e C hanno offerto rendimenti pari rispettivamente a -1,5% e -2,9%.

Forti credenziali ESG per gli emittenti a reddito fisso, dunque, portano in media a rendimenti più elevati. Ciò confer-



ma la nostra opinione che un team di gestione che si concentra sui fattori di sostenibilità ha maggiori probabilità di essere di alta qualità e ha maggiori possibilità di costruire un portafoglio che sia resistente in un periodo di crisi.

L'ESG sta diventando un quadro di riferimento riconosciuto e di attualità, ma i gestori obbligazionari attivi già da lungo tempo prendono in considerazione i fattori di sostenibilità nelle loro decisioni di investimento. Ad esempio, i rischi di corruzione, la struttura di governance e il potenziale di eventi negativi derivanti da cattive politiche ambientali o cattive pratiche sociali, sono al centro della ricerca sul credito già da molti anni.

Concludiamo che l'ESG può essere un complemento fondamentale ai fattori tradizionali utilizzati nel reddito fisso e che includere un profilo ESG può migliorare le misure classiche del rischio di default in un portafoglio.

Ringraziamo Fidelity per aver illustrato le sue considerazioni sul tema ESG, arrivederci alla prossima uscita.

Per chi volesse approfondire e avere delucidazioni in merito può scrivere o telefonare ai recapiti sottostanti.

Il valore degli investimenti e il reddito derivante possono diminuire o aumentare e un investitore può anche non riottenere la somma investita. Le performance passate non sono indicative dei risultati futuri. Tali decisioni devono basarsi sul Prospetto in vigore e sul documento contenente informazioni chiave per gli investitori (KIID).

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622





Obbligo vaccinale Covid-19 e rapporti di lavoro

Stefano Bartalotta

Avvocato e docente di Diritto del Lavoro nell'Università di Milano

L'art. 32 della Costituzione non impedisce l'imposizione per legge di un obbligo vaccinale poiché la norma costituzionale tutela la salute non solo come diritto fondamentale del singolo, ma come interesse della collettività (in questi termini: Corte Cost. 18 gennaio 2018, n. 5).

Il fatto che, almeno allo stato, non esista una specifica previsione di legge che renda obbligatoria la vaccinazione contro il Covid-19 per la generalità dei cittadini o per particolari categorie di essi non significa che, soprattutto in contesti in cui il rischio di diffusione del contagio è più diffuso, la scelta di vaccinarsi o meno possa essere lasciata all'arbitrio del singolo.

Le diverse norme presenti nell'ordinamento a tutela della salute vanno infatti lette e interpretate alla luce del principio costituzionale sopra indicato.

L'art. 2087 c.c. impone al datore di lavoro di "adottare nell'esercizio dell'impre-

sa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro".

Le norme speciali dettate nel corso del 2020 per far fronte alla pandemia da Covid-19 impongono al datore di lavoro, proprio per adempiere al dovere di salvaguardia e prevenzione posto dalla norma generale sopra richiamata, l'adozione di specifici protocolli anticontagio (per esempio l'art. 29 bis del d.l. 23/2020).

Una volta che i vaccini anti Covid-19 siano stati validati dall'autorità competente (EMA per l'Europa ed

AIFA per l'Italia) e siano indicati dalla comunità scientifica come strumenti adeguati a contrastare la diffusione del contagio, non vi è dubbio che gli stessi possano rientrare fra le misure che "secondo l'esperienza e la tecnica" sono necessarie a tutelare la salute dei lavoratori.

Come è noto infatti, a carico del datore di lavoro, c'è un obbligo di tutela della salute ispirato al principio di massima cautela sulla base dello stato delle conoscenze scientifiche, cui può aver accesso il cittadino con la normale diligenza, pur in assenza di un espresso obbligo o di un divieto (si pensi alle sentenze di condanna per le aziende e talvolta anche per i dirigenti che hanno sottoposto lavoratori all'esposizione all'amianto in anni in cui l'utilizzo di tale materiale, diffusissimo in ambito industriale e civile, era consentito dalla legge).

L'azienda quindi, attraverso il medico competente che procederà alla valutazione del rischio Covid come rischio superiore a quello ordinario in considerazione della tipologia di attività e dell'organizzazione del lavoro, potrebbe legittimamente inserire il vaccino anti Covid-19 all'interno dei protocolli di sicurezza e disporre l'allontanamento del lavoratore che non si sottoponga al vaccino, ritenendolo inidoneo alla mansione.

A questo punto il datore di lavoro, se dispone di altre po-



sizioni di lavoro di livello equivalente o inferiore per cui il rischio Covid non superi quello normalmente rinvenibile nei normali ambienti in cui si svolga la vita sociale, può assegnarle in via temporanea al lavoratore almeno fino alla fine dell'emergenza pandemica.

Se non ne dispone o se, per garantire l'occupazione del lavoratore, dovesse rendersi necessario procedere a modifiche significative dell'organizzazione del lavoro, può ritenere sussistente un'impossibilità temporanea della prestazione (art. 1464 c.c.) e sospendere il lavoratore senza retribuzione fino a quando la situazione permetterà l'utilizzo dello stesso senza rischi per sé e per gli altri nelle mansioni abituali.

Ove questa situazione di inutilizzabilità del lavoratore perdurasse per un tempo non determinabile e l'azienda sia in grado di provare che l'assenza del lavoratore produca un pregiudizio notevole alla sua organizzazione, potrebbe procedere al licenziamento per motivi organizzativi.

La soluzione del licenziamento è però da considerarsi *extrema ratio* e da valutare volta per volta in relazione alla specificità dei casi.

Andranno trattati con particolare attenzione eventuali casi di comprovata impossibilità del lavoratore a sottoporsi al vaccino derivante da particolari situazioni di salute da attestarsi mediante documentazione medica che il lavoratore stesso potrà produrre al medico competente.

Anche in questo caso tuttavia non si potrà consentire la permanenza del lavoratore negli ambienti e nelle mansioni a rischio, ma lo sforzo di ricollocazione del lavoratore dovrà spingersi fino alla modifica temporanea dell'organizzazione del lavoro.

A rinforzare tali conclusioni circa la necessità di inserire nei protocolli di sicurezza la vaccinazione

Si deve tenere presente infatti che ogni attività umana deve svolgersi senza pregiudicare la salute e la sicurezza dei terzi (art. 2043 c.c.)

anti Covid-19, soprattutto con riferimento a particolari ambienti e situazioni, si deve anche tenere conto della responsabilità che il datore di lavoro assume in relazione all'incolumità dei terzi che entrino in contatto con l'azienda e la sua organizzazione.

Si deve tenere presente infatti che ogni attività umana deve svolgersi senza pregiudicare la salute e la sicurezza dei terzi (art. 2043 c.c.) e che, nel caso di alcune attività, si assume una specifica obbligazione di custodia e protezione nei confronti di soggetti non appartenenti all'organizzazione (un ospedale o una RSA assumono una specifica responsabilità contrattuale nei confronti dei pazienti e degli ospiti che in condizioni di particolare fragilità sono affidati a tali strutture).

L'organizzazione di tali strutture quindi deve ispirarsi al principio del *neminem laedere* (tradotto: non danneggiare nessuno), declinato secondo il principio della massima cautela.

È vero che l'obbligo vaccinale può solo essere introdotto per legge, ma qui, sul piano tecnico-giuridico, si tratta di un semplice onere che, in considerazione dell'imprevedibile mutamento delle condizioni di lavoro e dei rischi connessi allo sviluppo della pandemia, viene a condizionare il diritto dei lavoratori di svolgere le mansioni abituali. Dal contratto di lavoro sorge infatti per il lavoratore il diritto di svolgere

le mansioni concordate (o quelle diverse consentite sulla base dell'art. 2103 c.c.), ma questo diritto deve essere esercitato nell'ambito dell'organizzazione posta in atto dal datore di lavoro che ne è responsabile (*"alle dipendenze e sotto la direzione"* del medesimo – art. 2094 c.c.).

Se il datore di lavoro non può dunque *"obbligare"* i lavoratori a vaccinarsi può, però, a seguito della situazione sopravvenuta e degli obblighi di prevenzione e tutela sopra richiamati, condizionare l'esercizio del diritto del lavoratore a svolgere le sue mansioni ad un adempimento specifico quale quello vaccinale.

Se l'onere non viene adempiuto, il lavoratore non può essere sanzionato, ma legittimamente l'azienda rifiuta la prestazione e può sospendere temporaneamente l'obbligo retributivo.

Ovviamente la sospensione dal servizio dei lavoratori è misura da considerarsi non auspicabile ed è dunque importante che il datore di lavoro, con la collaborazione delle organizzazioni sindacali che possono dare un contributo essenziale all'obiettivo di portare a termine una campagna vaccinale estesa ed efficace, organizzi adeguate iniziative di informazione e formazione per i lavoratori anche con il contributo esterno di esponenti del mondo scientifico ed interno dei soggetti che in azienda ricoprono cariche connesse alla prevenzione ed alla sicurezza. ■

Se il datore di lavoro non può dunque "obbligare" i lavoratori a vaccinarsi può, però, ... condizionare l'esercizio del diritto del lavoratore a svolgere le sue mansioni



Ma sono sicuri questi vaccini?

Arturo Donetti

Socio ALDAI-Federmanager, Membro Progetto Prevenzione ALDAI

C'è tanta aspettativa ed entusiasmo per l'arrivo dei nuovi vaccini, ma anche diffusi timori che le tecnologie usate siano troppo nuove, e che i tempi di sviluppo siano stati troppo affrettati, tali da far dubitare che di essi ci si possa fidare.

In realtà, mai nella storia dello sviluppo dei farmaci si è assistito in tempi così brevi alla registrazione di un farmaco salvavita come il vaccino o i vaccini contro il Covid-19. Ciò è stato possibile grazie ad uno sforzo che ha chiamato a raccolta Aziende farmaceutiche, Enti Regolatori, Stati, Istituzioni Ospedaliere e Comitati Etici, e che ha fatto in modo di poter conseguire, nel rispetto delle Buone Pratiche Cliniche, un risultato senza precedenti.

Come ormai sappiamo da tanti articoli di stampa apparsi in questi mesi, la sperimentazione per l'approvazione di un farmaco, deve passare attraverso tre fasi che devono assicurare nell'ordine: sicurezza, efficacia e assenza di effetti avversi pericolosi nella grande popolazione, costruendo un dossier che deve essere poi approvato dalle autorità regolatorie: EMA nell'Unione Europea, FDA negli Stati Uniti, e a livello nazionale AIFA.

Ma come è stato possibile tagliare i tempi così drasticamente?

In primo luogo per il patrimonio di conoscenze acquisite nel tempo sui meccanismi genetici che regolano la natura e la propagazione dei virus, e per le tecnologie ormai di routine del DNA ricombinante che hanno permesso di accedere

alla classe completamente nuova dei vaccini genetici.

Determinante inoltre il notevole ruolo che ha giocato il superamento delle "burocrazie", sempre presenti in tutte le strutture organizzate, che ha dato priorità assoluta al traguardo finale. Il tutto in un concerto virtuoso che ha spinto a investire ingenti risorse finanziarie pur in un'economia di mercato.

Cosa inusuale, si sono condotte, dove possibile, e nell'osservanza delle norme di buona pratica clinica, le fasi sperimentali in parallelo invece che in sequenza, con un rischio calcolato e tagliando notevolmente i tempi. Inoltre, si sono fatti arrivare alle Autorità Regolatorie i risultati clinici a mano a mano che venivano ottenuti (rolling submission), invece che a dossier completato. Il tutto coinvolgendo decine di migliaia di soggetti per verificare l'efficacia e la sicurezza dei trattamenti.

Non solo, gli accordi tra Aziende Farmaceutiche e Stati hanno reso possibile produrre quantità incredibili di dosi prima di aver avuto piena conoscenza dei risultati delle sperimentazioni stesse, con i rischi di notevoli perdite economiche.

Da notare poi che, come per ogni farmaco di nuova introduzione, è prevista una fase di sorveglianza dopo l'approvazione, dove il vaccino sarà sotto i riflettori di tutto il mondo medico e scientifico quando sarà somministrato ai grandi numeri. Per questi vaccini, vista l'urgenza, l'autorizzazione all'immissione in commercio è condizionata, cioè in emergenza, in considerazione della pandemia.

Alcuni virologi hanno espresso delle perplessità, poi rientrate,



I vaccini attuali non sono vaccini “proteici” come quelli che conosciamo, ma vaccini “genetici” di nuova concezione

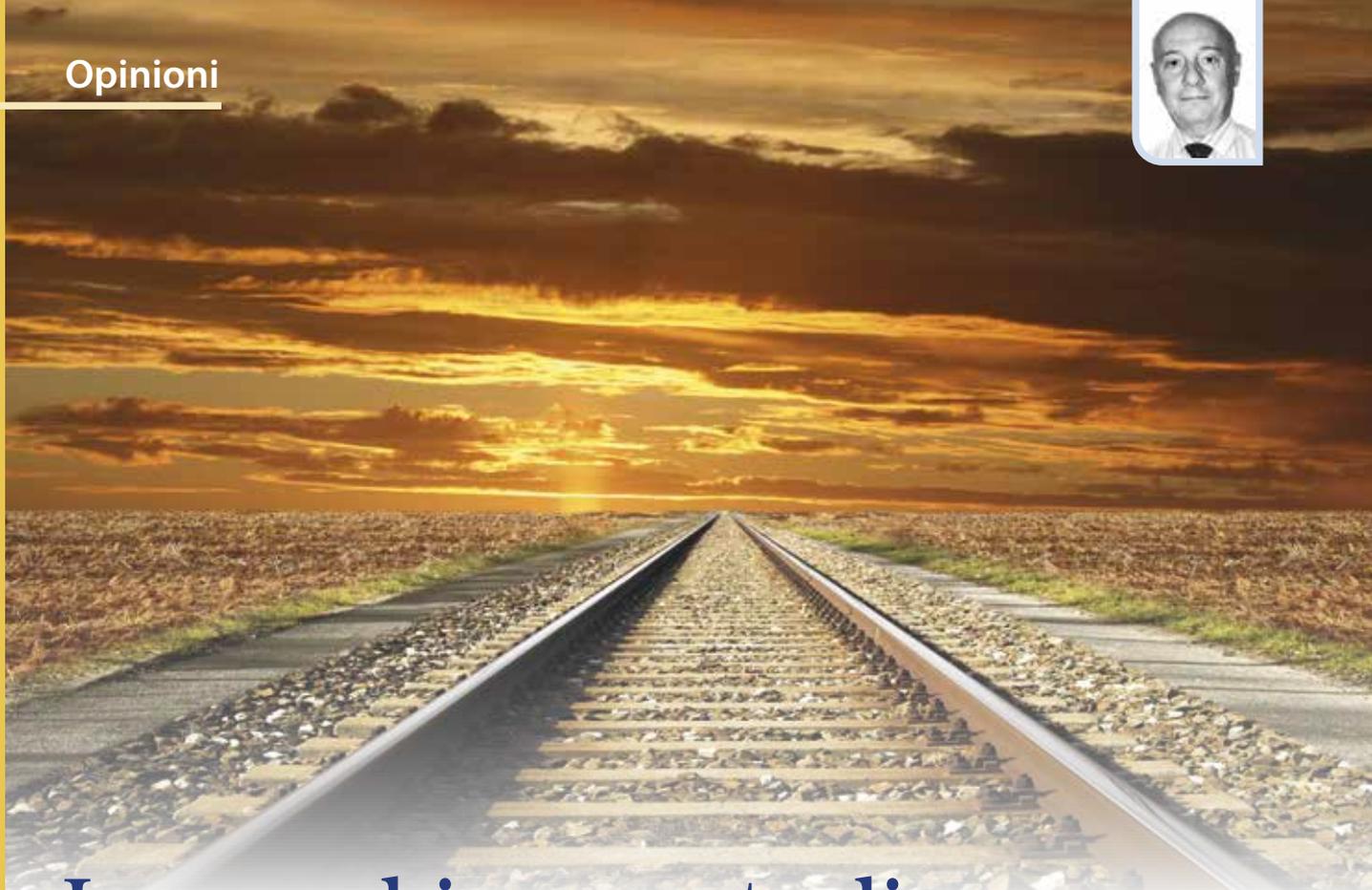
per non aver potuto vedere tutti i risultati pubblicati in forma canonica. Ricordiamo però che la pubblicazione dei risultati in tal forma richiede un processo editoriale attraverso la “peer review” che richiede inevitabilmente tempi piuttosto lunghi. Fiducia quindi alle Agenzie Regolatorie dove operano scienziati esperti che valutano tutti gli aspetti delle sperimentazioni eseguite.

I vaccini attuali non sono vaccini “proteici” come quelli che conosciamo, ma vaccini “genetici” di nuova concezione. Mentre i primi usano il virus stesso attenuato o le sue proteine per suscitare la risposta immunitaria, quelli attuali usano il loro codice genetico. Facendo un paragone informatico, è come se dovendo spedire un allegato per mail, invece di inviare l’allegato intero inviassimo il “link” ossia l’informazione che permette di aprirlo con il vantaggio che questo “link” può essere più rapidamente riaggiustato in caso di mutazione del virus. È assolutamente da escludere che essi possano modificare il nostro patrimonio genetico, come i no-vax paventano. Il nostro DNA

è ben protetto perché risiede nel nucleo delle nostre cellule.

Partecipiamo quindi alle campagne vaccinali che ci verranno proposte. Ad oggi abbiamo a disposizione tre vaccini: Pfizer, Moderna, e AstraZeneca per i quali è previsto un richiamo dopo la prima dose. Le Aziende hanno qualche problema a soddisfare le richieste degli Stati. Il processo di produzione è un processo delicato che richiede complicate messe a punto quando si parla di milioni di dosi. Aspettiamo il nostro turno e facciamo la nostra parte in questa impresa che non ha precedenti.

L’alternativa sarebbe vivere ancora sospesi in un mondo di incertezze che ci obbligherebbero alle perniciose restrizioni sociali e alle perdite economiche conseguenti. ■



La macchina per tagliare il brodo

Giuseppe Colombi

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

Ferrovie, ecologia, sostenibilità, idrogeno: un inferno lastricato di buone intenzioni

Idrogeno per i treni: ma ha senso?

Di recente, nell'ambito dell'associazione di utenti del trasporto pubblico di cui fa parte chi scrive, abbiamo discusso animatamente. Tutto girava attorno a una semplice domanda: **"Costa meno portarsi appresso l'energia elettrica sotto forma d'idrogeno ad alta pressione, o captarla da un filo con un pantografo?"**

Per dirla più semplicemente, se in una ventosa giornata di aria pulita nelle strade di Milano vedessimo qualcuno che respira attaccato alle bombole subacquee, accertato che non si tratta di una specifica tera-

pia, ci domanderemmo se quello è sano di mente. Per ora, infatti, l'aria che si respira rimane ancora disponibile e gratis, inquinamento a parte.

Questo è, più o meno, quanto avviene con l'ultima moda "verde": i treni ad idrogeno.

Se c'è un veicolo con cui, ragionando un momento, l'idrogeno proprio "non ci azzecca", questo è il treno. Vincolato a un binario, il treno viaggia, in particolare con riferimento alle reti secondarie, in zone prevalentemente rurali. Dunque le sue eventuali emissioni incidono ben poco sul carico inquinante tollerabile nel contesto; inoltre quello che

nessuno sembra ricordare è che un buon motore Diesel Euro 6 impatta ormai davvero poco sull'ambiente. E se proprio vogliamo passare all'elettrico, una linea ferroviaria minore può essere elettrificata con un costo limitato (attorno a un milione di euro al km).

Questo permette poi l'uso di normali elettromotrici, magari nemmeno tanto nuove, ma ben restaurate e dotate di tutti i servizi a cominciare dall'aria condizionata. L'idrogeno proprio non sembra una priorità, anche perché o viene da una raffineria, e allora ci risiamo con l'emissione di CO₂, o viene dall'elettrolisi e allora si ottiene con

elettricità che tanto varrebbe usare direttamente per muovere il treno, che tra l'altro, a differenza dei mezzi elettrici su gomma, non necessita di portarsi appresso le batterie.

Grandi strategie in Valcamonica

Veniamo dunque al fatto di cronaca: in Valcamonica, nel centinaio di km di linea tra Brescia ed Edolo, FNM (Ferrovie Nord Milano) ha deciso di passare all'idrogeno.

Alla modica cifra di 300 milioni di investimento, di cui 160 subito ed il resto a venire, si acquisteranno prima sei treni a idrogeno, poi altri otto. Nel frattempo si costruirà una prima unità di produzione d'idrogeno elettrolitico alimentata dalle locali centrali idroelettriche. Poi altre due.

Dunque: la corrente c'è, si fa l'idrogeno elettrolitico, lo si comprime, lo si mette in bombola, lo si carica sui nuovi treni elettrici ad idrogeno (basati sulla trasformazione dell'idrogeno in elettricità mediante l'innovativa tecnologia "fuel cells") e si viaggia.

Un'unità di produzione di idrogeno elettrolitico quanto costa?

Rispondere a questa domanda non è banale, ma un elettrolizzatore non dovrebbe incorporare tecnologie particolarmente dispendiose. Sulle stime dei costi delle unità sembra mancare ancora chiarezza. Nel caso specifico poi, in attesa della nuova fabbrica di idrogeno, c'è l'accordo di FNM con la Snam che fornisce idrogeno di raffineria (quindi più o meno con la stessa produzione di CO₂ del diesel) per alimentare i nuovi treni, in un quadro lodevole di ricerca e sviluppo congiunti, così da tenere il nostro Paese al passo coi tempi dell'evoluzione tecnologica. L'unico dato che non compare sulla stampa è quello relativo ai prezzi di trasferimento dell'idrogeno.

La parola "ricerca" oggi torna ad

essere centrale, come giusto, ma forse, se poi proprio fosse utile sviluppare della ricerca in campo, probabilmente il programma di spesa dovrebbe essere dettagliato diversamente, senza impegnarsi con quattordici treni in pochi anni; magari si potrebbe iniziare da qualche mezzo su gomma.

Elettrificare la linea e andare a pantografo con la stessa corrente che dovrebbe fare l'idrogeno (rendimento poco più della metà) no, vero? Sarebbe fuori moda. E magari si obietta persino che "le gallerie sono basse e la catenaria non ci sta...", come se per qualche centinaio di metri di modifica della galleria si trattasse di un problema insormontabile.

E tantomeno, nel frattempo, accontentarsi di usare al meglio i vecchi trenini diesel! L'elettrificazione, qui come altrove, si potrebbe fare domani stesso migliorando di molto il servizio, e completarla in breve, senza scomodare idee avveniristiche di motrici "spaziali", che nessuno regala. E che magari poi si ferma e si fatica a riparare.

Quanto costa?

Se uno va su Wikipedia, nuova Treccani in sedicesimo, ci si rende conto che se un kg di gasolio oggi costa uno, l'idrogeno di raffineria, a parità di condizioni di fruibilità, costa ancora parecchio di più. Si dice che forse potrebbe diventare competitivo nel giro di un quinquennio.

Forse: con buona pace dei bilanci in deficit delle ferrovie, nazionali o regionali che siano.

Veniamo ai nuovi treni: quanto costa un treno? Il mio compianto papà, che aveva lavorato al Tecnomasio Italiano Brown Boveri dal 1926 al 1970, sosteneva che anche i locomotori in fondo si prezzano al chilo.

Discorso scandaloso, ma solo per quelli che di costi non hanno idea,

come i politici che poi decidono.

Se cominciassimo a farci un'idea dei prezzi negli investimenti pubblici, non sarebbe male. Dunque, quanto costa un treno ad idrogeno, che per ora non potrebbe che essere il Coradia iLint della Alstom? Una possibile risposta la potremmo trovare tornando a Wikipedia, che ci informa che in Germania: *"l'operatore EVB (Eisenbahnen und Verkehrsbetriebe Elbe-Weser) dal 2021 renderà operativi complessivamente 16 convogli Coradia iLint, a fronte di una spesa di 81 milioni di euro"*.

Forse che un treno Coradia costi non più di 5 milioni di euro? Non è poco, ma almeno è una cifra. A cui corrisponderebbero, nel caso della Valcamonica, una trentina di milioni subito per sei treni e una quarantina negli anni a venire. E il resto? Tutto o quasi per fare l'idrogeno dall'idroelettrico? Non è difficile rendersi conto che, almeno con i dati fin qui resi noti e che, forse con colpevole diletterismo ma buone intenzioni, ci siamo sforzati di richiamare, bisognerà completare le analisi in corso prima di avere una totale chiarezza.

Senza scomodare troppo un noto professore, che tende a bocciare tutti gli investimenti ferroviari liquidandoli come "soldi buttati" in termini di costi/benefici, sarebbe interessante sapere quanto costerà alla regione il singolo viaggio di un pendolare nel nuovo contesto.

Quando ero piccino, nelle campagne pavese in cui passavo le vacanze, girava tra i bambini ingegnosi un mito: la macchina per tagliare il brodo. Si trattava di un congegno mai visto, di cui molto si favoleggiava, di assoluta e comprovata inutilità.

Viene ora il sospetto che ci si ritrovi in quelle condizioni anche ora, e che qualcuno sia alla fine riuscito a rendere esistente e reale quel mito largamente diffuso. ■



Monastero di Torba, Gornate Olona (VA)
Foto di Giorgio Majno, © FAI

Il FAI torna

Quanta voglia di primavera quest'anno! Dopo l'inverno trascorso tra chiusure e limitazioni, è giunto il tempo di uscire e di godere di nuovo della bellezza del patrimonio d'arte e natura dell'Italia, che tanta serenità e allegria può donare. Con la bella stagione alle porte, **a partire da sabato 6 marzo riapriranno i Beni del FAI – Fondo Ambiente Italiano da nord a sud della Penisola:** ville di delizia, dimore signorili, castelli, abbazie, torri, giardini, parchi e aree naturalistiche torneranno a ospitare i visitatori in piena sicurezza e nel rispetto delle norme sanitarie; torneranno a incuriosirli e meravigliarli; torneranno a regalare vigore e leggerezza per gli animi che, ora più che mai, dopo i duri mesi passati, hanno bisogno di rigenerarsi e ritemperarsi (*prenotazione consigliata su www.ibenidelfai.it*).

Tante sorprese attenderanno il pubblico, in particolare nei Beni della Lombardia. Al piano nobile di **Villa Panza a Varese** sarà finalmente visitabile la nuova stanza dedicata a Giuseppe Panza di Biumo, che venti anni fa donò al FAI villa e collezione, tra le più conosciute al mondo nell'ambito dell'arte contemporanea americana, nella quale verrà proiettato il documentario *Panza: remember that name*, realizzato nel 2013 da Simone Pera e Alberto

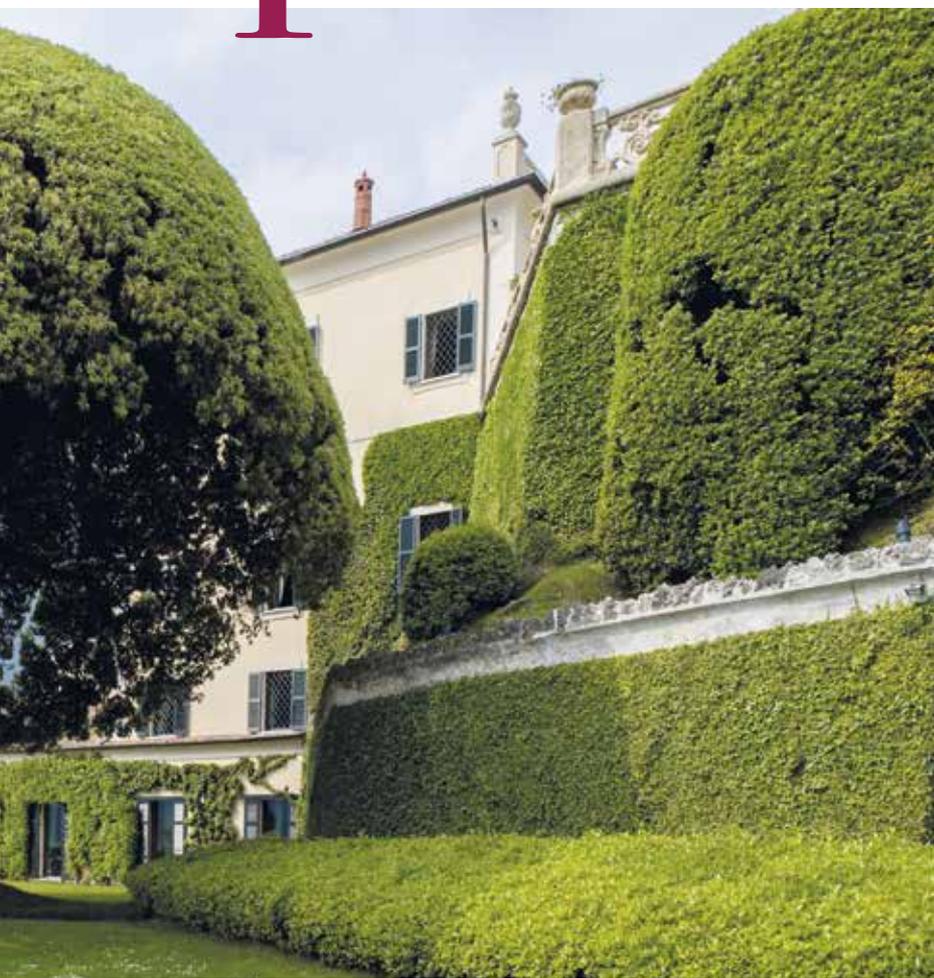
Il giardino di Villa del Balbianello con il grande leccio
Foto di Carolina Prieto, © FAI





Particolare degli affreschi nella torre del Monastero di Torba
Foto di Mario Govino, © FAI

a primavera



Saibene e integrato nel 2020 con testimonianze e interviste inedite. Inoltre, nella Scuderia Grande saranno esposti, dopo 15 anni di assenza, i monumentali *Stable Paintings*, una grandiosa opera site specific, composta di cinque grandi tele monocrome, realizzata nel 1995 da Phil Sims (Richmond, California 1940) e indissolubilmente legata alle vaste ampiezze dell'ambiente in cui è allestita.

Gli amanti delle passeggiate sull'erba e delle prime giornate assolate non potranno non recarsi a **Villa Della Porta Bozzolo a Casalzuigno (VA)**, a due passi dal Lago Maggiore, nobile residenza estiva settecentesca, con il monumentale giardino all'italiana, un'originale scenografia di terrazze scolpite in pietra che risalgono la collina fino al grande prato verde del "teatro", con la peschiera e un sentiero verso il panoramico belvedere.

Per restare in **provincia di Varese**, i cultori della storia e dell'arte antiche potranno visitare il **Monastero di Torba a Gornate Olona**, parte di un sito archeologico dichiarato Patrimonio dell'Umanità UNESCO, avamposto militare longobardo, divenuto nell'VIII secolo centro religioso con l'insediamento di un gruppo di monache benedettine. La traccia più suggestiva da loro lasciata si trova nella torre, utilizzata come cappella e mausoleo e decorata con affreschi dal grande fascino.

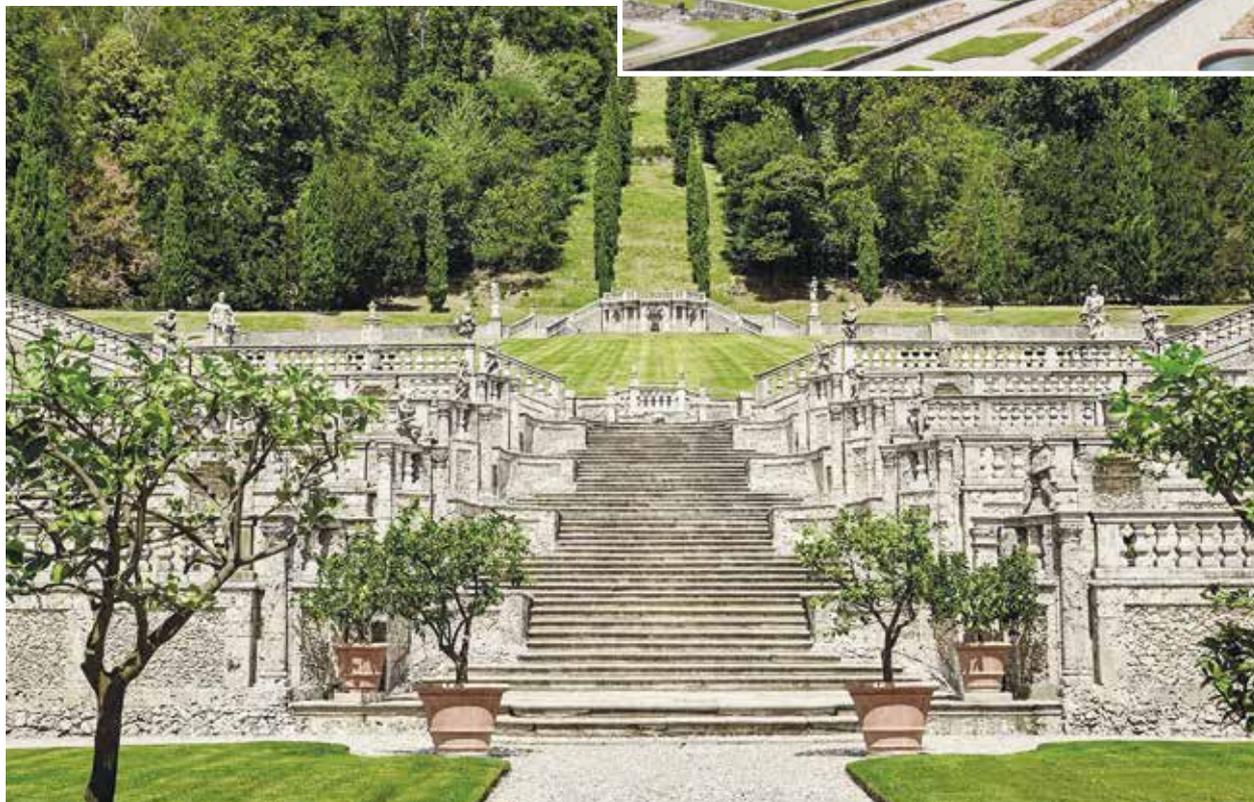


Villa del Balbianello, Tremezzina (CO)
Foto di Giorgia Majno, © FAI



Villa Della Porta Bozzolo, Casalzuigno (VA)

Foto di Gabriele Basilico, © FAI



Villa Della Porta Bozzolo Foto di Stefano Casiraghi, © FAI

Riapriranno anche le splendide ville **in provincia di Como: Villa del Balbianello a Tremezzina**, sulla punta della penisola boscosa di Lavedo, tra le più belle del Lario, meta di letterati e viaggiatori dal Settecento fino al suo ultimo proprietario, l'imprenditore Guido Monzino. Il giardino, realizzato con maniacale perfezione, spazia tra ardite potature e scorci, viali fiancheggiati da statue, terrazze panoramiche e copiose fioriture, fino a culminare nella Loggia che corona l'intero complesso. Ancora, **Villa Fogazzaro**

Roi a Oria Valsolda, piccolo gioiello affacciato sulla sponda italiana del Lago di Lugano, intima dimora ottocentesca dell'autore di *Piccolo mondo antico* Antonio Fogazzaro. Tutto qui sembra sospeso nel tempo; arredi, quadri e oggetti rievocano l'atmosfera del romanzo, giunta inalterata fino a noi.

A Bergamo, nel cuore della Città Alta, i visitatori potranno tornare a **Palazzo e Giardini Moroni**, di origine seicentesca, e passeggiare tra aiuole fiorite e alberi potati secondo l'*ars topiaria*, fino all'ortaglia,



Villa Panza, Varese Foto di www.tenderinfotografia.com, © FAI



Villa Necchi Campiglio, Milano Foto di Giorgio Majno, © FAI



Palazzina Appiani, Milano Foto di Gabriele Basilico, © FAI



Vista di Bergamo dai giardini di Palazzo Moroni

Foto di Stefano Casiraghi, © FAI

L'ortaglia a Palazzo Moroni © FAI



con prati alti e terrazzamenti coltivati, alberi da frutto e architetture vegetali: un'area agricola un tempo necessaria al fabbisogno del palazzo, oggi luogo di benessere ritrovato.

Infine, per chi ama **Milano** e ha voglia di salutare l'inverno in giro per la città riapriranno **Villa Necchi Campiglio** – iconica dimora anni Trenta a pochi passi da Piazza San Babila firmata da Piero Portaluppi, corredata da un incantevole giardino con piscina e campo da tennis e impreziosita da importanti

collezioni e opere d'arte, da Tiepolo a Canaletto fino a Sironi, De Chirico, Martini e Wildt – e la neoclassica **Palazzina Appiani** nell'Arena Civica di Parco Sempione, la tribuna d'onore progettata da Luigi Canonica per ospitare la famiglia di Napoleone Bonaparte nelle occasioni pubbliche.

Con la primavera tornano a schiudersi i tesori del FAI, rigogliosi come mai prima d'ora di bellezza, pronti a donarla a chi ama l'Italia e per molto tempo ha desiderato riviverla e rivederla. ■



Villa Fogazzaro Roi, Oria Valsolda (CO), esterno
Foto di Giorgio Majno, © FAI



Gli arredi di Villa Fogazzaro Roi
Foto di Giorgio Majno, © FAI

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

Questa pandemia che ci crea tanti disagi e apprensioni, quasi senza volere, ci rende difficile portare avanti le nostre abituali attività. Dobbiamo così constatare che malgrado i rinvii della scadenza sono poche le adesioni e i testi pervenuti.

Alcuni di voi si sono lamentati della difficoltà di far pervenire il loro testo secondo le modalità richieste. In effetti, quando lanciammo il concorso, spedire una raccomandata o recarsi direttamente presso gli uffici ALDAI non presentava alcuna difficoltà, le cose sono cambiate e ancora oggi, anche se siamo tornati in zona gialla, può risultare difficile.

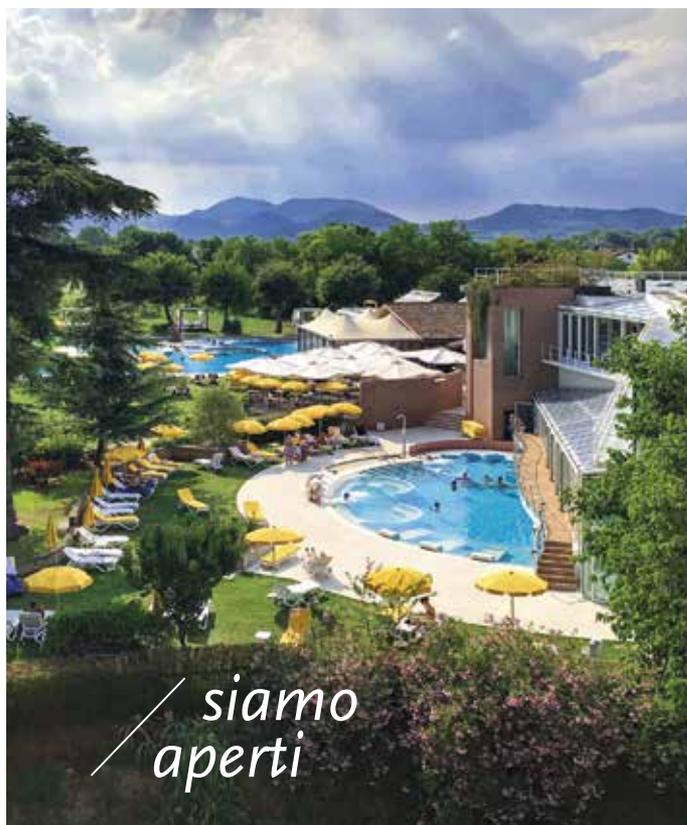
Per questo motivo, decidendo un'ulteriore proroga per la consegna al 30 maggio prossimo, abbiamo anche pensato a una variazione nelle modalità di invio.

Offriamo quindi la possibilità a chiunque sia interessato al concorso – e non abbia già effettuato l'invio del proprio testo – di spedirlo via mail a Mario Garassino al seguente indirizzo:

mgconsilium@gmail.com

Mario Garassino, che data la situazione non farà parte della giuria, provvederà a rendere anonimi i vostri testi e a trasmetterli ai giurati per l'opportuna valutazione.

Speriamo che questo ulteriore passo possa esservi di aiuto e attendiamo la vostra produzione letteraria.



siamo
aperti

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 lyengar® 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.



I libri del mese



Alfonso Fuggetta
IL PAESE INNOVATORE
Un decalogo per reinventare l'Italia

Editore: Egea 2020
 Pagine: 200
 Prezzo: 19 euro (disponibile anche in formato ebook)

Alfonso Fuggetta è Professore Ordinario di Informatica al Politecnico di Milano, è stato

visiting professor presso diverse Università e per molti anni alla University of California, Irvine. Dal 2003 è Amministratore delegato e Direttore scientifico del Cefriel. Ha svolto incarichi presso Ministeri, Assolombarda e Unesco.

Questo libro, agile ma ben documentato, suggerisce soluzioni per migliorare la situazione dell'Italia e invita a prendere decisioni e imboccare strade innovative: un Paese che non rischia e non innova non può crescere. Presenta un "decalogo" con idee e proposte per il futuro, centrando ciò di cui il Paese ha bisogno e si articola fondamentalmente, e in estrema sintesi, sui seguenti argomenti.

"La produzione del valore". Per distribuire ricchezza serve crearla e poi bisogna redistribuire razionalmente, trovare forme e livelli adeguati, evitare gli sprechi, lavorare per creare posti di lavoro. Si rivela necessaria una vera meritocrazia.

"I confini dell'azione dello Stato". Sono presentate riflessioni sulle varie teorie dello Stato in economia, lo Stato innovatore/imprenditore, lo Stato pianificatore. Ciò che manca nel nostro Paese non è uno Stato imprenditore, ma uno Stato orientato allo sviluppo e alla crescita delle conoscenze e del mercato, e che promuova ricerca e innovazione. Buone amministrazioni e istituzioni pubbliche sono utili e importanti nel favorire lo sviluppo, anche indispensabili se funzionano bene. Una spinta (nudging) a questo scopo, con l'uso di incentivi e disincentivi, sarebbe opportuna, come una buona politica industriale che aiuti il mercato e le imprese a crescere.

"Formazione e istruzione". Sono sempre le persone che ragionano, prendono decisioni, indicano percorsi: una crescita culturale, sociale ed educativa è fondamentale. Sono esaminati in dettaglio il ruolo della scuola e dell'università, la necessità di sviluppare non solo competenze tecniche, ma anche la cultura generale e le capacità logico-cognitive, l'orientamento dei giovani e il lavoro che cambia, la formazione di base

e la formazione continua. Sono considerati i cambiamenti dell'università moderna, il ruolo dell'informatica nella didattica, l'educazione online e on site, il mercato del lavoro.

"Innovazione e imprese" è un capitolo molto articolato e denso di esperienze. Sono affrontati argomenti particolarmente significativi per i dirigenti. Come si sviluppano le attività di ricerca e innovazione: sviluppo guidato dalla ricerca, sviluppo trainato dal mercato, sviluppo guidato dal design. Le imprese non possono innovare da sole: open innovation. Una rete per l'innovazione è necessaria, costituita da università e centri di ricerca, startup, incubatori, venture capital, Technology Innovation Center ed è illustrato il loro funzionamento. Cosa serve veramente al Paese, chiarezza e strategia, il piano Industria 4.0, evitare di ripartire da zero e correggere gli errori fatti. Come valutare la maturità delle imprese: modelli di assessment. Non perdere il know-how e considerare il valore dell'esperienza. È necessario operare affinché le imprese abbiano la capacità e le possibilità per innovare: devono avere la struttura, le competenze e i mezzi per farlo. Qualità del management, meritocrazia nella selezione e nella crescita. Ecosistemi digitali, cooperazione e competizione.

"La ricerca". Sono illustrate le peculiarità e le differenze tra innovazione e ricerca. Sono due attività strettamente legate tra loro, ma non sono la stessa cosa: la ricerca è esplorazione di nuove idee e studio di problemi complessi al fine di produrre un avanzamento delle nostre conoscenze; innovazione è sfruttare queste conoscenze per avere un impatto concreto sull'economia e sulla società. La ricerca è il presupposto della crescita e permette lo sviluppo di capitale umano di qualità. Le imprese tecnologiche hanno un ruolo cruciale nella evoluzione del tessuto industriale. Il Paese deve rivelarsi attrattivo per le imprese e in particolare per quelle che fanno ricerca e sviluppo.

"Innovazione e amministrazioni pubbliche". Le amministrazioni pubbliche devono apparire solo quando sono realmente utili: *"disappearing burocracy"*. È necessaria una strategia per l'IT pubblico, un miglioramento della qualità della PA e un urgente cambio di passo.

"Norme e regole per l'innovazione". Lo Stato non deve essere un fattore di ibernazione, ma di innovazione dell'economia. Deve sostenere il processo di riqualificazione e reintroduzione nel mercato del lavoro. Deve assumere un ruolo innovativo come legislatore e regolatore, ad esempio nella regolazione del mercato dei dati.

"Infrastrutture di rete". Questo capitolo è più techni-

co ma non meno importante. Le tecnologie digitali, le infrastrutture di rete fisse e mobili non sono facili da creare o replicare; computer, dispositivi mobili, applicazioni, cloud sono essenziali alla vita di oggi. Sono descritti l'impatto delle tecnologie di telecomunicazione sul mercato, le infrastrutture strategiche, il 5G e l'intervento pubblico. La domanda di servizi di connettività va anticipata, per essere pronti quando serve.

"Pari opportunità". Il diritto allo studio e alla formazione, l'ascensore sociale e la costruzione di una cittadinanza matura e responsabile sono i capisaldi per promuovere una vera e sostanziale parità di opportunità e di genere. Innovazione implica anche inclusione. **"Procurement pubblico".** Lo Stato è il più grande acquirente di beni e servizi del Paese; come cliente do-

vrebbe essere più credibile, affidabile e prevedibile e creare un procurement strategico che generi benefiche ricadute. Le risorse dovrebbero essere investite in modo competente sul medio e lungo periodo, con una domanda che premi la qualità. Non bisogna rincorrere l'emergenza, ma agire per tempo e seguire un percorso di crescita.

Ritengo questo libro veramente interessante per tutti i dirigenti italiani, e in particolare per chi si occupa di innovazione. Dobbiamo cambiare e innovare per necessità e per virtù. *"Innovazione è apertura mentale, reale volontà di cambiamento, costante insoddisfazione e ricerca di nuove idee, incessante disponibilità all'interazione e alla collaborazione".*

Recensione a cura di Alberto Costa



Meryle Secret
IL CASO OLIVETTI

Editore: Rizzoli, collana Saggi
Pagine: 400
Prezzo: 19 euro

In un'avvincente ricostruzione di successi e tragedie, intrighi internazionali e beghe interne, l'autrice racconta una realtà in-negabile: nel pieno della Guerra Fredda il progressista Adriano

Olivetti era considerato una minaccia, e l'ascesa della sua azienda andava fermata con ogni mezzo.

Quella dell'Olivetti è una storia d'eccellenza italiana dalla quale trarre riflessioni utili per il futuro. Nata ad inizio Novecento dal genio anticonformista di Camillo, l'azienda è cresciuta all'insegna dell'innovazione, della cura al design e dell'attenzione alle esigenze dei dipendenti. L'impegno umano e professionale del fondatore e di suo figlio Adriano, decisi a coniugare progresso tecnologico e sociale, non si è arrestato nem-

meno nel Ventennio fascista; anzi, negli anni seguenti l'azienda ha sviluppato prodotti così belli e funzionali – la Lexikon 80, la Divisumma 24, la Lettera 22 – da essere inseriti nella collezione del MoMA di New York ed entrare nell'immaginario comune quali perfette incarnazioni del *Made in Italy*. Portata ai vertici del settore proprio da Adriano, anche grazie al contributo di suo figlio Roberto e di ingegneri talentuosi come Mario Tchou, la Olivetti è arrivata a far concorrenza ai colossi americani dell'elettronica, sviluppando il primo modello di desktop computer: il Programma 101, adottato persino dalla NASA. Poi, il declino. La morte di Adriano nel 1960, quella di Tchou nel 1961 e la chiusura dell'avanguardistico laboratorio di elettronica hanno sempre alimentato sospetti. Ma che cosa accadde davvero il 27 febbraio 1960 sul treno diretto in Svizzera, e l'anno successivo sul cavalcavia della Milano-Torino che conduceva al casello di Santhià? Attraverso interviste a storici, familiari, ex dirigenti e dipendenti, affiancate da un'attenta analisi dei documenti disponibili, Meryle Secret racconta la fine di un'era e aggiunge un tassello fondamentale alla comprensione dei fatti.

Recensione a cura della Redazione

VADEMECUM PER GLI AUTORI

Titolo articolo
Sommario articolo
Testo articolo

**1 pagina,
2.500 battute!**

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

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

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

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

ILLUSTRAZIONI

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

PER ULTERIORI CHIARIMENTI

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

FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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



DIRIGENTI INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE

Bruno Villani

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETARIA 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 - Pioltello - Milano

www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare:

amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina 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, Mario Mantovani, Massimo Melega,
Domenico Zaccone, Franco Del Vecchio, Mario
Cardoni, Stefano Cuzzilla, Maria Teresa Lacquaniti,
Giuseppe Ricciardi, Giuseppe Nielfi, Giorgio Arnera,
Massimo Zambon, Chiara Tiraboschi, Ufficio Stampa
Fondirigenti, Claudio Ceper, Eleonora Evstifeew,
Emilio Locatelli, Giuseppina De Nardis,
Nicola Fasano, Stefano Bartalotta, Arturo Donetti,
Giuseppe Colombi, FAI, Alberto Costa

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 22 FEBBRAIO 2021**



Associato all'Unione
Stampa Periodica Italiana

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

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

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

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

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

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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



Da Oculus ho visto la differenza

Sconti

40% su lenti e montature

20% su montature firmate

30% su occhiali da sole

10% su lenti a contatto usa e getta

20% su liquidi per lenti a contatto

10% su accessori di ottica

30% su lenti a contatto tradizionali

Gli sconti Oculus

sono validi

per i Dirigenti dell'ALDAI,

i loro familiari

e i dipendenti.

Via San Paolo, 1 - 1° piano
ang. C.so Vittorio Emanuele

Milano

Tel. 02 874 192

Tel. 02 7200 1396

www.oculus3000.it

E-mail: oculus3000@tiscali.it

Ci trovi su Facebook alla pagina **Ottica Oculus Srl**

Orari: lunedì 15.00-19.00

Da martedì a sabato 10.00-14.00 - 15.00-19.00





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

Abbraccia il successo.



Un fondo sanitario non profit.
Perché sarà sempre al tuo fianco
nella tua carriera.

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.