

NUMERO 5 - **MAGGIO 2021** - ANNO LXXIV

# DIRIGENTI

INDUSTRIA



**ALDAI**

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI



**Relazioni ALDAI-Federmanager  
di un anno in emergenza  
Guardando a nuove ripartenze**



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](http://www.studiodifeo.it) ✉ [segreteria@studiodifeo.it](mailto:segreteria@studiodifeo.it)

**Orario continuato** Lun-Ven 8.30/20.30 Sabato 8.30/16.00



# Neuroscienze per la ripresa

**N**on c'è dubbio che la nostra **storia** sia **legata allo sviluppo della tecnologia** e, nell'ultimo secolo, alla crescita esponenziale delle innovazioni computazionali. *"L'AI oggi comincia a superare le prestazioni degli uomini in un numero crescente di competenze e missioni, inclusa la comprensione delle dinamiche emotive umane"* (Y. N. Harari). AI e Macchine **di aiuto e al servizio dell'uomo** (non in sostituzione!) come tutti gli strumenti, possono contribuire al progresso integrale dell'essere umano e al **bene comune** a seconda dell'utilizzo che se ne farà. Un tema delicato su cui si è sviluppato un ampio dibattito, con diverse sensibilità, che si ripropone con il Recovery Fund, strumento che doterà gli Stati della UE delle risorse necessarie per una rapida e auspicabile ripresa. L'Italia riceverà un'ingente risorsa economica che sarà investita su tre pilastri: la **ripresa delle economie nazionali**, la **stabilità delle imprese** e il **rafforzamento del coordinamento europeo della sanità**. Un potenziale enorme che può suscitare **entusiasmo e speranza**, ma anche **preoccupazioni e non pochi dilemmi etici**. Più importante è l'aiuto che la Commissione mette sul piatto, più grande può essere il beneficio, ma anche più temibile il possibile danno arrecato da un suo mal uso. Un **dilemma etico** che può essere applicato anche a molti altri campi e **che impone una riflessione** che sia in grado di offrire lo stato dell'arte, le reali evoluzioni, le applicazioni positive e i pericoli dell'utilizzo. Ma come sfruttare al meglio questa ingente erogazione di fondi? Un sondaggio SWG ha reso noto che oltre il 60% degli Italiani destinerebbe le risorse del Recovery Fund a **ricerca e istruzione** (riservando loro una priorità persino maggiore rispetto alla riduzione delle tasse) dato questo che ci porta a una doverosa riflessione visto che **siamo ultimi tra i Paesi OCSE** con il 28% di 25-34enni con diploma rispetto al 44% della media europea. Non è molto diverso per la ricerca. Anche nel nostro mondo, gli stessi **Manager sono chiamati a giudizi etici** quando, ad esempio, devono trattare con i loro stakeholder, il mercato di riferimento, i dipendenti, la direzione e le proprie azioni. Ma quando si affrontano dilemmi etici, **quali sono i fattori che influenzano il processo decisionale** di individui ed aziende? Che cos'è che forma le **norme e gli standard etici di base**? Qui entra in campo la **neuroetica**, punto di intersezione tra neuroscienze, filosofia ed etica, che si occupa di come le scoperte sul cervello influiscano sul nostro considerarci esseri umani (comprese le basi neurali della morale), delle implicazioni nelle politiche sociali e di **come la ricerca stessa debba essere condotta**.

J. Hooker, professore di Etica della Pennsylvania, sostiene che i Manager sono chiamati a prendere le decisioni giuste così come l'etica. Qual è quindi la differenza tra i due? Il management, secondo Hooker, **"si occupa di come le decisioni influenzano l'azienda, mentre l'etica si preoccupa di come le decisioni influenzano tutto"**. Se dunque **il management opera nel contesto specifico dell'azienda e l'etica opera nel contesto generale del mondo, il management fa parte dell'etica e l'etica del business risulta essere il management svolto nel mondo reale**. I principi etici sono alla base delle **regole** che stabiliamo **per il nostro comportamento**, determinano il tipo di **persona che saremo** e come gli altri ci vedranno. Ciò è fondamentale nel mondo del business, dove le persone devono potersi fidare. Tutto questo costituisce dunque un comportamento etico. **L'etica** è un elemento presente **alla base di tutti gli aspetti** – tecnologici, neuroscientifici, psichiatrici, psicologici, filosofici, giuridici e teologici – della robotica, dell'AI e delle molteplici applicazioni finalizzate al potenziamento umano. Anche per questo diventa strategico il **neuromarketing** un paradigma sempre più influente tra le grandi aziende, che sfruttano i dati del monitoraggio dell'attività cerebrale dei consumatori per massimizzare le vendite. Esso fonde conoscenze e teorie dal mondo delle scienze, dell'economia e della psicologia: **i pilastri sono le neuroscienze, le teorie di marketing** tradizionale e la **psicologia comportamentale**. Un quadro nuovo e complesso, dove i confini non sono mai netti. **Business ed etica** per esempio sono aspetti **non all'antitesi, ma anzi sempre più complementari**: nulla come un'azienda etica contribuisce infatti a rendere un Paese più sano e sostenibile. Le **neuroscienze** stanno apportando **un prezioso contributo a trasformare e migliorare la società, l'umanità e la civiltà** e possono essere **una via, pragmatica e nuova, per rispondere alle esigenze di una lenta, ma auspicata ripresa**. **La sfida: fare innovazione pensando al bene comune, mettendo la persona al centro, senza però rinunciare alle logiche del business... sostenibile ovviamente!** I **Manager** sono in **prima linea su questo tema**, giocano e devono giocare un **ruolo guida ed essere punto di riferimento ed esempio positivo da emulare**. I **Manager, veri attuatori e portatori del cambiamento**, possono essere il **volano ideale** per coniugare questi due mondi: sono chiamati, più di altri, ad **avere il coraggio del futuro e delle decisioni** con visione strategica di lungo termine e concretezza, lottando contro la burocrazia e le sue potenziali negative implicazioni. ■

# 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](http://www.aldai.it)  
■ **PEC** [aldai@pec.aldai.it](mailto:aldai@pec.aldai.it)

### PRESIDENZA

Presidente:

Bruno Villani - [segreteria@aldai.it](mailto:segreteria@aldai.it)

Vicepresidente:

Manuela Biti - [vicepresidente.bitimanager@aldai.it](mailto:vicepresidente.bitimanager@aldai.it)

Vicepresidente:

Mino Schianchi - [vicepresidente.schianchi@aldai.it](mailto:vicepresidente.schianchi@aldai.it)

Tesoriere: Elisabetta Borrini

### DIREZIONE

Direttore:

Paolo Ferrario - [direttore@aldai.it](mailto:direttore@aldai.it)

Segreteria Presidenza e Direzione - [segreteria@aldai.it](mailto:segreteria@aldai.it)

Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - [comunicazione@aldai.it](mailto: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](mailto:sindacale@aldai.it)

Lorenzo Peretto - [previdenza@aldai.it](mailto: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](mailto: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](mailto:maria.caputo@aldai.it)

Donato Freda 02.58376.223

[donato.freda@aldai.it](mailto:donato.freda@aldai.it)

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

[francesca.sarcinelli@aldai.it](mailto:francesca.sarcinelli@aldai.it)

### SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

[cristiana.scarpa@aldai.it](mailto:cristiana.scarpa@aldai.it)

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

[salvatore.frazzetto@aldai.it](mailto: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](mailto:orientamento@aldai.it)

### SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

[amministrazione@aldai.it](mailto:amministrazione@aldai.it)

Michela Bitetti - [organizzazione@aldai.it](mailto:organizzazione@aldai.it)

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Laura De Bella 02.58376.231

### SERVIZIO TUTORING

per appuntamento: [tutoring@aldai.it](mailto:tutoring@aldai.it)

### GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

[gruppogiovani@aldai.it](mailto: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](mailto:rivista@aldai.it)

### COMITATO NAZIONALE DI COORDINAMENTO DEI GRUPPI PENSIONATI

Presidente: Mino Schianchi - [mino@schianchi.net](mailto:mino@schianchi.net)

### FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

[mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it](mailto:mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it)

### UNIONE REGIONALE

#### FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - [bodinim@gmail.com](mailto:bodinim@gmail.com)

### SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - [lombardia@cida.it](mailto: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 • Giovedì • 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](http://www.sorrisoesalute.it)

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE

# Sommario

NUMERO 5 - MAGGIO 2021 - ANNO LXXIV

## EDITORIALE

- 1** Neuroscienze per la ripresa  
Bruno Villani

## LAVORO

- 4** Prime evidenze dai percorsi di outplacement sviluppati con il supporto di 4.Manager  
Redazione 4.Manager
- 6** Da manager a imprenditore  
Claudio Ceper

## ASPETTI LEGALI

- 7** Il licenziamento del dirigente all'epoca del Covid  
Alberto Sbarra

## FORMAZIONE

- 10** Fondirigenti, imprese e smart worker pronti a un diverso modo di lavorare  
Ufficio Stampa Fondirigenti

## NOTIZIE CIDA

- 12** Visione e competenze per la ripartenza  
A cura della segreteria CIDA

## MANAGEMENT

- 13** Parità di genere  
Sara Cattaneo
- 16** IMPatto giovani  
Renato Fontana
- 18** Ventesimo compleanno per la "231"  
Roberto Maggi

## INSERTO 19-60

RELAZIONE  
DEL CONSIGLIO DIRETTIVO,  
DELLE COMMISSIONI E DEI GRUPPI,  
ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA,  
BILANCI ALDAI E ARUM

## SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 61** Convenzione Assocaaf 2021
- 66** "Sim Swap": acciuffa la truffa che ti svuota il conto corrente  
Chiara Zardi

## DI+

- 70** Prosegue il viaggio tra i borghi lombardi  
Stefano Brambilla



### In copertina:

Un anno impegnativo che ha visto l'Associazione rispondere prontamente per supportare gli Associati. Un periodo d'emergenza che sembra finalmente avvicinarsi al termine, verso un nuovo futuro.

## OPINIONI

- 75** Tassa sul merito... che aumenta quando vai in pensione  
Antonio Dentato

## CULTURA E TEMPO LIBERO

- 78** Il Mondo invisibile: prima durante e dopo Augusto Righi  
Luciano Giannini



**DIRIGENTI**  
FEDERMANAGER LOMBARDIA  
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE  
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Il tesoro nascosto – a cura del Gruppo di Lavoro *Equità Fiscale*
- Management energetico 2021 – *Guido Caleca*
- Mobilità Elettrica, Stato dell'Arte e Sviluppo Sostenibile – *Massimo Kolletzek*
- Idrogeno: non è tutto oro quello che luccica – *Gianfranco Antonioli*
- Sostanziale stabilizzazione della produzione industriale in marzo (-0,1%), dopo l'aumento rilevato in febbraio (+0,6%) – a cura di *Centro Studi Confindustria*

- Il valore dei manager per tornare a crescere nel benessere – a cura di *CIDA*
- Per una Organizzazione Europea della Salute – *Giovanni Sansò*
- Lancio del progetto SeCoLA Deal – a cura di *CIDA*
- Fisco: CIDA, le proposte dei manager per incentivare l'economia e garantire l'equità – a cura di *CIDA*
- Recovery: CIDA, governance consenta l'accesso di competenze manageriali – a cura di *CIDA*
- Ai manager dico di avere coraggio – *Stefano Cuzzilla*
- Pagare tutti e pagare meno – *Mario Cardoni*

Per la lettura inserire una parte del titolo nel campo "ricerca" della rivista [www.dirigentiindustria.it](http://www.dirigentiindustria.it)

# Prime evidenze dai percorsi di outplacement sviluppati con il supporto di 4.Manager

A cura della Redazione di 4.Manager

*L'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del virus Covid-19 ha messo a dura prova l'Italia, non solo per quanto riguarda la salute pubblica ma anche più complessivamente per la tenuta sociale ed economica del Paese*

**I**mprenditori e manager insieme stanno affrontando un periodo difficile che non può essere superato senza un lavoro di squadra, mettendo a disposizione le proprie esperienze e competenze. Bisogna rafforzare l'employability dei dirigenti per non disperdere il loro bacino di competenze e creare le migliori strategie per prevenire gli impatti negativi della pandemia sull'occupazione e sulla produzione.

È necessario un impegno costante del mondo associativo per impedire il depauperamento del patrimonio di competenze manageriali, indispensabile per la tenuta e il rilancio dei nostri territori.

Federmanager e Confindustria sono state quindi lungimiranti quando – nel rinnovo del CCNL dei Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi del 30 luglio 2019 – hanno previsto la possibilità di fa-



vorire politiche attive concrete.

In pratica, 4.Manager concorre alla copertura del costo del percorso di outplacement del dirigente (fino a un massimo di 3.000 euro ciascuno), sostenuto da imprese interessate da processi di ristrutturazione/riorganizzazione aziendale o che, comunque, intendano risolvere il rapporto di lavoro per fondati motivi.

Il percorso deve essere realizzato esclusivamente avvalendosi di società convenzionate con 4.Ma-

nager, selezionate per garantire elevati standard di affidabilità e qualità (l'elenco è pubblico e consultabile sul sito 4.Manager\*) e deve avere un costo non inferiore a 7.000 euro + IVA.

In particolare, sono previsti la realizzazione di 9 incontri, la produzione di 8 output e lo svolgimento di almeno 3 colloqui del dirigente con imprese in linea con le esigenze emerse nel percorso. Fra i punti di forza dell'iniziativa, la strategia di ricerca di nuove opportunità

professionali, la rapidità, la qualità delle attività, la creazione di un network solido e monitorato. Inoltre, il percorso vuole avvicinare i manager in uscita ad altre aziende potenzialmente interessate ad acquisire le loro competenze.

La procedura avviata da 4.Manager rappresenta una novità importante nell'ambito del panorama nazionale delle politiche attive del lavoro. L'attività è partita di recente e al 20 aprile sono stati già attivati 49 percorsi. I primi 15 si sono conclusi, a valle dei quali 13 Dirigenti sono già impegnati in nuove attività (contratto a tempo indeterminato, autoimprenditorialità, consulenza) e 2 proseguono nell'attività di ricerca.

È evidente che il progetto è in una fase di startup ed è in corso una situazione delicata di incertezza dovuta alla terza ondata della pandemia, ma comunque l'opportunità che offre 4.Manager è immediatamente e facilmente attivabile.

Dal punto di vista imprenditoriale, oltre al vantaggio economico previsto dal contributo di 4.Manager, il percorso si delinea come uno strumento di welfare aziendale e i benefici per un'impresa dall'utilizzo dell'outplacement sono molteplici. Ad esempio, l'impresa riscontra benefici in termini di Corporate Social Responsibility e in termini reputazionali. Risulta essere una scelta eticamente ed economicamente responsabile alla quale sempre di più guardano i consumatori e il mercato. Può creare una gestione positiva sul clima aziendale e sul contesto sociale dell'azienda.

Per i manager che stanno affrontando il delicato momento di uscita dal contesto aziendale, l'attivazione di tale percorso incrementa le probabilità di trovare una nuova posizione professionale; fornisce supporto psicologico per il superamento della situazione di crisi lavoro-



rativa; potrebbe ridurre i tempi di ricerca di un nuovo lavoro; sostiene l'analisi delle proprie competenze e prevede eventuali gap da colmare; aggiorna i manager sui possibili canali di ricollocamento; mette a disposizione supporti logistici e strumenti tecnici.

Infine, un ulteriore aspetto qualificante del percorso è quello di sostenere il territorio nella continua managerializzazione del suo tessuto produttivo per contare su quelle competenze necessarie a uno sviluppo sostenibile e resiliente della comunità ora e in futuro.

4.Manager è impegnata quotidianamente con una serie di iniziative per promuovere il percorso di outplacement anche con azioni mirate sul sistema delle imprese e dei manager attraverso incontri e webinar finalizzati a sostenere la diffusione di queste opportunità. Diffondere e conoscere il percorso

di outplacement fa parte anche dell'impegno per una nuova cultura d'impresa e delle politiche attive che veda nella valorizzazione delle competenze manageriali una leva di sviluppo competitivo.

Ogni attore di questa iniziativa deve farsi parte attiva nel promuovere e favorire l'utilizzo dei percorsi di outplacement, al fine di proteggere e migliorare i livelli di occupazione e produttività.

In particolare, per poter attivare il sostegno di 4.Manager, è fondamentale che il percorso di outplacement sia previsto negli accordi di conciliazione.

Creare sinergie costanti e strutturate sulle politiche attive, e più in particolare sull'outplacement, può contribuire a uno sviluppo armonico, inclusivo e partecipativo di tutti gli operatori coinvolti per favorire la coesione e il progresso dei territori e dell'intero Sistema Paese. ■

\* Per consultare l'elenco accedere a [dirigentiindustria.it](http://dirigentiindustria.it) oppure al sito <https://bit.ly/3mpAcwP>



# Da manager a imprenditore

*Il salto per mettersi in proprio richiede preparazione e confronto*

**Claudio Ceper**

Medico delle Carriere

**I**l prossimo 26 maggio 2021 terrò per Federmanager il seminario sui segreti per affermarsi come imprenditore, argomento che ha stimolato molto interesse, come nelle precedenti edizioni.

Il seminario nasce dalla constatazione che i dirigenti italiani sono diminuiti anche per effetto della crisi Covid e che, essendo la disoccupazione giovanile elevata, la soluzione lavorativa per molti è quella di **"mettersi in proprio"** e cioè trasformarsi in imprenditori.

La conclusione di un'esperienza manageriale è l'occasione per valutare le proprie competenze e passioni in un'ampia prospettiva di sviluppo lavorativo. Quando c'è un progetto imprenditoriale interessante, una forte motivazione e un'opportuna preparazione manageriale può essere una valida scelta dedicarsi a creare un'impresa.

Ma quali sono le doti di un buon imprenditore? Su quali aree concentrare la propria attenzione per diventare un imprenditore di successo? Qual è la modalità più fre-

quente per tentare questa strada? Nel seminario analizzeremo i fattori di successo, le criticità e i rischi, nonché le differenze comportamentali tra il lavorare in un'impresa classica e una startup; la modalità più frequente per iniziare la nuova professione.

Utilizzeremo due interessanti studi, uno del Cfmt e l'altro di Warren Buffet, che svelano cosa fanno i manager che hanno successo come imprenditori. Approfondiremo le differenze tra MANAGING (in azienda) e LEADING in un contesto imprenditoriale.

Dedicheremo alle donne imprenditrici e alla loro DIVERSITY rispetto ai colleghi maschi, un'attenzione specifica.

Approfondiremo questi aspetti insieme ad un paio di colleghi che vorranno condividere le esperienze imprenditoriali.

Come in altri seminari daremo spazio all'interazione e alle domande, dando a tutti l'opportunità di chiarire dubbi e interagire con gli altri partecipanti in un'ottica di sano NETWORKING, che, come molti ormai sanno, è la parola magica alla base del successo professionale e personale.

I partecipanti al seminario **"Da manager a imprenditore"** avranno la possibilità di comprendere i passaggi critici e le esperienze di successo per intraprendere un nuovo stimolante percorso professionale. ■



**Il seminario "Da manager a imprenditore" si terrà in videoconferenza Zoom**

**mercoledì 26 maggio 2021 alle ore 17:30**

**Per registrarsi e ricevere il link per collegarsi all'evento: [www.aldai.it](http://www.aldai.it)**





# Il licenziamento del dirigente all'epoca del Covid

Alberto Sbarra

Studio Legale Associato Sbarra Besi

***Il Tribunale di Roma prende posizione in una recente decisione ordinando la reintegra nel posto di lavoro di un dirigente per violazione del divieto di licenziamento prevista dalla normativa emergenziale***

## **Il divieto di licenziamento si applica anche ai dirigenti**

*Pubbllichiamo qui di seguito una nota dell'avv. Alberto Sbarra in merito a una decisione del Tribunale di Roma dell'11/02/2021 che ha disposto la reintegra nel posto di lavoro di un dirigente per violazione del divieto di licenziamento prevista dalla normativa anti-Covid. Il giudice ha ritenuto che malgrado il divieto faccia riferimento ai licenziamenti di tipo economico (art. 3 legge 604) che non è applicabile ai dirigenti, come espressamente previsto dall'art. 10 legge 604/66, pur tuttavia la normativa di emergenza non può penalizzare la categoria dei dirigenti per i motivi che peraltro sono ben illustrati nell'articolo del legale. Il testo integrale della sentenza è comunque disponibile su richiesta.*

*A cura della Redazione*

**I**l diritto del lavoro è un diritto vivente perché si fonda non solo su leggi e contratti collettivi spesso molto complessi, ma anche su un lavoro continuo della magistratura specializzata nella materia, che è chiamata costantemente ad applicare le norme tenendo conto della realtà sociale ed economica dove il lavoratore e le imprese sono chiamate ad operare. Pertanto nel nostro ordinamento, fondato sul diritto scritto, l'interpretazione giudiziale assume fondamentale importanza per il fatto che con essa l'astratta previsione normativa si concretizza in quanto viene applicata al caso concreto.

Sono note a tal proposito come pietre miliari le sentenze n. 95 del 1976 e n. 34 del 1977 della Corte costituzionale, secondo le quali "le norme vivono nell'ordinamento nel contenuto risultante dall'applicazione fattane dal giudice".

Questa opera di interpretazione delle norme in funzione della real-

tà in cui viviamo è ben presente nella decisione del Tribunale di Roma del 26 febbraio 2021.

Un dirigente viene licenziato per motivi economici legati ad un calo dell'attività aziendale conseguente alla pandemia da Covid-19. Impugna il licenziamento sostenendo la violazione della normativa emergenziale (art. 46 del d.l. n. 18/2020 conv. con legge n. 27/2020 c.m. dall'art. 80 del d.l. n. 34/2020 conv. in legge n. 77/2020) che prevede – come noto – il divieto di licenziare per giustificato motivo oggettivo, ai sensi dell'art. 3 legge n. 604/66 per motivi economici, indipendentemente dal numero di dipendenti impiegati dal datore di lavoro. Rileva pertanto che la violazione della normativa che vieta i licenziamenti in epoca emergenziale comporti la nullità del licenziamento con l'applicazione dell'art. 18 Stat. Lav., e conseguente reintegra nel posto di lavoro.

Il Tribunale di Roma accoglie il ricorso del dirigente ritenendo che

malgrado il divieto di licenziamento faccia riferimento ai licenziamenti di tipo economico disciplinati dall'art. 3 della legge n. 604/66 che non è applicabile ai dirigenti (come previsto dal successivo art. 10), tuttavia la normativa emergenziale non può andare a scapito di una categoria di lavoratori e ciò, secondo la decisione, per due ordini di motivi.

Da un lato il "blocco" dei licenziamenti ha lo scopo di evitare che le conseguenze economiche della pandemia vengano scaricate sui lavoratori dipendenti e tale esigenza sarebbe ancor più stringente nei confronti dei dirigenti che sono esposti più di altri alle conseguenze della situazione economica causata dal Covid-19, in quanto hanno un regime contrattuale/collettivo meno garantista rispetto ai licenziamenti arbitrari poiché poggiato solo sulla cosiddetta "giustificatazza" a differenza del regime di tutele accordato dall'art. 3 cit. per tutti gli altri dipendenti.

Tra l'altro la decisione sottolinea come per paradosso i dirigenti sono protetti nel caso di licenziamento collettivo, in quanto la normativa relativa ad essi è soggetta al divieto di recesso per effetto della normativa emergenziale.

Pertanto se apparirebbe difficile comprendere perché i dirigenti dovrebbero essere esclusi dal blocco dei licenziamenti improntato a ragioni economiche, ancor più difficile comprendere la ragione per cui costoro in caso di licenziamento collettivo siano protetti con il divieto di recesso.

In definitiva sul punto la decisione rileva che appare incomprensibile che la diversa giustificazione del recesso che per i dirigenti si fonda sulla cosiddetta giustificatazza e per gli altri lavoratori sul cosiddetto giustificato motivo oggettivo possa venir trattato in modo diverso, considerato che la preclusione prevista dalla normativa emergenziale mira proprio ad evitare licenziamenti dovuti alla situazione economica provocata dalla pandemia. Come secondo motivo a base della

decisione che ci occupa, il Tribunale di Roma evidenzia che il concetto di giustificatazza che consente il licenziamento dei dirigenti è sostanzialmente sovrapponibile a quello di giustificato motivo oggettivo anche se in una forma più attenuata, ma, comunque, riconducibile sempre all'essenza dei motivi economici del recesso, ragion per cui il riferimento della normativa emergenziale all'art. 3 della Legge 604/66 tra le tipologie di licenziamenti vietata si deve intendere alla natura del recesso e non come delimitazione dell'ambito soggettivo di applicazione del divieto.

Orbene, l'ordinanza del Tribunale è stata sin da subito criticata sulla stampa specializzata di orientamento datoriale e sui social.

In realtà la decisione in esame è molto coraggiosa e tenta di dare una risposta ad un problema sociale molto delicato, ossia l'esclusione incomprensibile dei dirigenti dal divieto di licenziamento esteso a tutti, ma proprio tutti i lavoratori dipendenti, con eccezione dei soli lavoratori domestici che – e questo

è il paradosso – sono stati messi sullo stesso piano da un legislatore a mio avviso molto distratto.

Certamente la decisione ha forzato il dato legislativo che è molto chiaro: il divieto di licenziamento è per il caso previsto dall'art. 3 cit., indipendentemente dal numero dei dipendenti impiegati; norma non applicabile ai dirigenti come prevede il successivo art. 10.

Tuttavia come ho accennato all'inizio di questo articolo il diritto del lavoro è un diritto vivente e il magistrato è chiamato ad applicare la legge in una realtà sociale molto più complessa di quanto possono prevedere due righe scritte in un decreto legge per regolare un caso che riguarda migliaia di lavoratori a seguito di una pandemia mondiale. Pertanto lo sforzo di interpretare la norma da parte del Tribunale di Roma, tenendo conto di questa situazione è da condividere. Non si comprende per quale ragione infatti non possa essere esteso il divieto ad una categoria di lavoratori come i dirigenti che l'art. 2095 cod. civ. indica tra quelle che sono a

Il Tribunale di Roma ha, quindi, fatto una scelta interpretativa sicuramente garantista cercando di seguire lo scopo della norma che era quella di limitare i licenziamenti per tutti i lavoratori, non apparendo logico escludere una categoria rispetto ad altre da un beneficio che tenta di evitare conseguenze economiche negative uguali per tutti





tutti gli effetti “prestatori di lavoro”, ossia dei soggetti che collaborano con l’imprenditore in un rapporto di dipendenza gerarchica uguale indipendentemente se siano quadri, impiegati od operai. È vero che i dirigenti hanno una storia ormai pluridecennale di trattamento economico e normativo diverso rispetto alle altre categorie di lavoratori appena citate; sono stati spesso definiti l’alter ego dell’imprenditore ed hanno sempre intrattenuto con lo stesso un rapporto di collaborazione molto stretto, caratterizzato dall’elemento fiduciario intenso e per questo facilmente incrinabile. Infatti il rapporto di lavoro del dirigente è stato sempre caratterizzato dall’assunzione di forti responsabilità operative di gestione aziendale, ma nel contempo è sempre stato esposto al rischio di licenziamento in modo più ampio rispetto alle altre categorie di lavoratori dipendenti. È quindi un rapporto di collaborazione fragile come riconosciuto dal Tribunale di Roma

e meritevole proprio per questo di essere tutelato come gli altri lavoratori e forse ancor di più. Infatti questa diversità ontologica del dirigente non giustifica la “dimenticanza” del legislatore emergenziale che non ha considerato i dirigenti alla stregua di lavoratori come gli altri, tanto che non ha previsto nei suoi confronti neppure un ammortizzatore sociale come la Cassa Integrazione in deroga.

Il merito della decisione del Tribunale di Roma è, quindi, quello di aver posto il problema e tentato di risolverlo, preferendo un’interpretazione teleologica della norma piuttosto che sistematica.

L’interpretazione sistematica ha lo scopo di determinare il significato della disposizione inserita nel sistema legislativo complessivo, ossia tenendo conto della disciplina vigente in cui si inserisce la norma da interpretare. Se il Tribunale avesse seguito solo questa strada è evidente che sarebbe prevalsa la tesi che il divieto del licenziamento

non sarebbe applicabile ai dirigenti, visto il chiaro dettato normativo e la peculiarità del rapporto dirigenziale.

Invece il Tribunale ha seguito un criterio di interpretazione diverso, di tipo teleologico, comunque consentito dall’ordinamento, ossia pur riconoscendo che la lettera della legge costituisce un limite che l’interprete non può superare e deve rispettare, ha tenuto presente, da un lato, il fatto sociale che sta alla base della norma e che è regolato da essa; dall’altro a considerare le conseguenze che deriverebbero da una data interpretazione, per escludere quelle che non corrispondono allo scopo della disposizione. Infatti, per applicare la legge può essere necessario stabilire il suo scopo, in modo tale che la sua applicazione sia conforme alle finalità per cui essa è stata emanata (interpretazione cosiddetta teleologica).

Il Tribunale di Roma ha, quindi, fatto una scelta interpretativa sicuramente garantista cercando di seguire lo scopo della norma che era quella di limitare i licenziamenti per tutti i lavoratori, non apparendo logico escludere una categoria rispetto ad altre da un beneficio che tenta di evitare conseguenze economiche negative uguali per tutti.

È auspicabile che questa impostazione interpretativa possa trovare spazio anche in altre pronunce in modo che si consolidi un orientamento che colmi una lacuna di tutela a favore dei dirigenti. ■

***Al momento dell’andata in stampa del numero di maggio, è pervenuta una Sentenza datata 19 aprile del Tribunale di Roma di diverso avviso rispetto all’Ordinanza qui commentata. In considerazione di come il tema sia sentito e controverso, nei prossimi numeri approfondiremo il contenuto di quest’ultimo provvedimento.***

# Fondirigenti, imprese e smart worker pronti a un diverso modo di lavorare

A cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti

**P**iù della metà delle aziende, il 54% per l'esattezza, si dice certa di utilizzare lo smart working non soltanto durante questa lunga fase di emergenza sanitaria, ma anche dopo, in misura permanente. Non solo, l'aumentata capacità di innovazione delle aziende, grazie alla formazione, ha potuto sostenere in smart working e contemporaneamente il 56% dei suoi lavoratori. E ancora, il lavoro agile fa bene anche all'ambiente, i minori spostamenti possono contribuire a ridurre le emissioni di anidride carbonica di circa 300 chili a persona l'anno, consentendo a ciascuno un risparmio di oltre mille euro.

Sono i dati di maggior rilievo di una ricerca di Fondirigenti, il più importante Fondo interprofessionale per la formazione dei manager, promosso da Confindustria e Federmanager.

A distanza di pochi mesi dalla sua prima indagine sul lavoro agile, Fondirigenti è tornato a sondare –

tra le sue 14.000 imprese aderenti – un tema cruciale per il nostro futuro, con la "Quick survey Smart working 2.0", ottenendo 1.500 risposte (quasi il doppio rispetto alla precedente rilevazione) al questionario online da parte di imprenditori, manager, funzionari, quadri e impiegati.

Il campione è costituito al 74% da aziende del Nord, al 18% del Centro e al restante 8% del Sud, con una dimensione organizzativa per il 63% di PMI e per il 37% di grandi imprese.

Cresce la preparazione delle imprese per questa modalità di lavoro e aumenta il gradimento degli interessati. Nel disegnare la settimana lavorativa ideale, l'opinione prevalente è che si dovrebbe fare a metà: 2,6 giorni in presenza e 2,4 a distanza. Se le aziende si sono attrezzate, il merito è anche di Fondirigenti: "Abbiamo investito nella formazione manageriale, aumentando del 70% i progetti dedicati alla Fad rispetto a

undici mesi fa – afferma Costanza Patti, che del Fondo è il direttore generale – e i risultati dimostrano che la readiness aziendale in meno di un anno è salita del 16%, portandosi al 56%".

Il Covid-19 è stato uno straordinario acceleratore per il lavoro a distanza: prima dell'emergenza sanitaria vi faceva ricorso soltanto il 13% delle imprese, mentre oggi soltanto il 4% non lo ha mai sperimentato.

Le più propense a utilizzarlo anche in tempi post emergenziali saranno le cooperative (l'86% delle stesse), seguite da enti no profit (85%) e dalle aziende di beni e servizi (58%). Questa modalità sarà più diffusa nei servizi, meno in quelle manifatturiere, coinvolte più spesso nelle filiere produttive dei beni necessari, per i quali sono indispensabili attività in presenza. Il Centro è l'area territoriale caratterizzata dal maggior numero di lavoratori coinvolti dallo smart working (attualmente il 54,8%, ma durante il primo lockdown erano arrivati al 67,1%) al

Provenienza geografica azienda/organizzazione rispondente	La sua azienda utilizza lo smart working?				
	Si e continueremo ad usarlo dopo l'emergenza	Si anche prima del Covid-19	Solo durante l'emergenza sanitaria ancora in atto	Solo durante il 1° lockdown	No
Nord	41,03%	14,11%	34,68%	6,25%	3,93%
Centro	37,24%	14,64%	38,49%	5,02%	4,60%
Sud e Isole	39,29%	4,46%	43,75%	6,25%	6,25%
Media Nazionale	40,21%	13,40%	36,11%	6,03%	4,24%

Ruolo lavorativo rispondente	Come contribuisce lo smart working alla qualità del lavoro rispetto ai seguenti punti? (1: molto poco, 5: moltissimo)								
	Comunicazione con i colleghi	Work Life Balance	Gestione e flessibilità del tempo	Produttività individuale	Teamwork a distanza	Creatività e idee	Raggiungimento degli obiettivi	Rapporto con il management	Livello di concentrazione
Imprenditore	2,67	3,83	3,58	3,50	3,42	2,75	3,17	2,67	3,50
Dirigente/Manager	2,41	3,83	3,62	3,29	2,93	2,55	3,15	2,77	3,28
Quadro	2,45	4,02	3,89	3,56	2,74	2,65	3,45	2,86	3,61
Impiegato/Funziario	2,56	3,96	3,79	3,60	3,02	2,79	3,50	2,87	3,71
Consulente	2,14	3,57	3,14	3,00	3,29	3,00	3,29	2,71	3,14
Media Totale	2,46	3,91	3,72	3,44	2,96	2,65	3,32	2,82	3,48

secondo posto il Nord (47,2% dei lavoratori) e infine il Sud, che al momento si assesta al 43,1%.

Quanto si sente soddisfatto chi pratica il lavoro agile? Nella scala da 1 (molto poco) a 5 (moltissimo), il dato medio è più che incoraggiante: 3,79, con una punta massima per gli imprenditori (4) seguiti da impiegati e funzionari (3,85). I più presenti in ufficio sono i dirigenti (per i quali il lavoro agile si attesta al 40,11% del tempo dedicato).

E quali sono gli aspetti più positivi del lavoro da casa? Il primo è l'equilibrio con la vita privata, a cui in media viene dato il voto 3,91 su 5, seguono la gestione e flessibilità del tempo (3,72), il livello di concentrazione (3,48), la produttività individuale (3,44) e il raggiungimento degli obiettivi (3,32). Più in generale, gli impiegati attribuiscono maggiori effetti positivi alla qualità del lavoro in smart working rispetto ai manager, che in media si attestano su un punteggio di 3,1 su 5.

Per un'analisi completa, non vanno però sottaciuti gli aspetti considerati problematici di quest'esperienza ancora in fase di transizione. Attribuendo sempre un voto da 1 a 5, dove stavolta 1 vuol dire "non critico", e 5 "molto critico", la mancanza di rapporti sociali ottiene in media un 3,76, e l'impossibilità di interagire fisicamente con il proprio gruppo di lavoro 3,6. Anche per questo la settimana ideale andrebbe spezzata in due.

Non vanno sottovalutati nemmeno alcuni problemi tecnico-logistici,

come i problemi di connessione (3,19) gli spazi limitati a disposizione (3,09) e l'assenza di infrastrutture e strumenti idonei al lavoro da casa (3,05).

I manager si trovano poi d'accordo sul rischio di un ricorso eccessivo a videoconferenze, sull'alienazione del lavoro, e sull'operare senza limiti orari. Ben venga infine la formazione online (3,5 su 5), su cui Fondirigenti ha opportunamente investito forti risorse, ma quella in presenza resta la più apprezzata, con un punteggio di 4,4 su 5. ■

Ruolo lavorativo rispondente per dimensione azienda	Aspetti critici nella gestione dello smart working (1: non critico, 5: molto critico)									
	Problemi di connessione dalla propria abitazione	Disponibilità di spazi limitati nella propria abitazione	Assenza di dotazioni ergonomiche (es. scrivania, PC aziendale, ecc.)	Vulnerabilità dei dati aziendali più esposti tramite connessione privata	Alienazione dal lavoro	Lavorare oltre l'orario standard	Mancanza di rapporti sociali	Impossibilità di sfruttare le interazioni di gruppo per trovare soluzioni creative	Sostegno di spese relative ai consumi di luce, gas, acqua, internet, dotazioni personali	Eccessivo ricorso a riunioni/call
Dirigente/Manager Grande Azienda (31%)	3,39	3,20	3,03	2,96	3,01	2,94	3,72	3,62	1,99	3,22
Dirigente/Manager PMI (69%)	3,19	3,07	2,94	2,90	3,05	2,74	3,80	3,77	1,91	3,03



# Visione e competenze per la ripartenza

A cura della segreteria CIDA

*L'uscita dal tunnel della pandemia e l'inizio della ripresa costituiscono il momento cruciale per imboccare la giusta direzione per il rilancio del Paese*

**I**l 22 aprile 2021 si è tenuta l'Assemblea CIDA che ha approvato all'unanimità il bilancio 2020. Le relazioni del Presidente Mario Mantovani, dei vicepresidenti Licia Cianfriglia e Massimo Melega, di alcuni Presidenti delle Federazioni aderenti e di Luigi Caprioglio, tesoriere dell'organizzazione europea dei manager CEC, hanno ripercorso un anno di impegno straordinario dei manager di tutti i settori, e in particolare la dirigenza sanitaria, per far fronte all'emergenza Covid-19.

Ora, che si intravede la fine del tunnel, è il momento di valorizzare le competenze perché per agganciare la ripresa è necessario disporre di capitali finanziari e umani; di risorse tangibili e intangibili per la promettente **economia della conoscenza**.

La dirigenza pubblica e privata invita le Istituzioni ad aprire un dialogo con per creare un contesto post Covid di sviluppo sostenibile, valorizzando le eccellenze distintive del Paese, partendo dal patrimonio di cultura e capitale umano apprezzato nel mondo.

All'Assemblea è seguito un conve-

gno nel quale Mario Mantovani, Presidente di CIDA, e Massimiliano Valerii, Direttore generale del Censis hanno presentato il rapporto **"Il valore dei manager per tornare a crescere nel benessere"**. Per gli italiani la managerialità è un valore, e poiché la Pubblica amministrazione è decisiva per il buon esito del Next Generation EU, è tempo di iniettare figure e culture manageriali nella PA in grado di far operare strutture complesse in modo efficiente ed efficace per raggiungere i risultati attesi.

In chiusura sono stati anticipati alcuni dati dell'Osservatorio CIDA-Adapt *"Labour Issue"*, dedicato ai manager, dai quali risulta non solo che nel nostro Paese i manager sono **solo 3,5 su 100 dipendenti, contro il 10% di altri Stati**, ma che l'Italia è l'unico Paese in cui il numero dei manager 'autonomi' supera quello dei manager dipendenti. Un fenomeno che rivela scarsa attenzione delle imprese a dotarsi di figure manageriali e un preoccupante timore di crescente precariato. Maggiori informazioni sul rapporto saranno pubblicate nell'edizione digitale della rivista,

e a breve disponibili sul sito CIDA. Con la ripresa emerge l'importanza dell'azione sinergica Stato-Regioni per garantire i servizi a livello nazionale insieme alla necessaria autonomia di gestione, per conseguire l'efficacia operativa per ridurre gli sprechi e favorire la rinascita. Abbiamo la necessità di porre le basi di uno Stato moderno costituito da professionalità eccellenti in grado di esprimere il meglio operando in armonia, creando le condizioni e il contesto da "orchestra" nella quale ciascuno contribuisce al bene collettivo.

Proprio l'emergenza ha imposto le riflessioni sulle iniziative concrete per assicurare prospettive sostenibili, mettendo a fattore comune lungimiranza e competenze.

Quali buone pratiche abbiamo appreso dall'emergenza? Quali cambiamenti organizzativi potranno assicurare efficacia ed efficienza, in ogni ambito dei servizi pubblici, valorizzando le professionalità e responsabilizzando le organizzazioni? Maggiori informazioni nell'articolo *"Autonomia Armonizzata"* in anteprima nell'edizione digitale della rivista. ■



# Parità di genere

*È il momento di passare dalle "filosofie" alle risposte concrete!*



**Sara Cattaneo**

Global Procurement Manager ABB – Socia ALDAI-Federmanager e membro del Comitato di redazione

**L**a cosiddetta "diversity" è uno dei temi del momento: in questi giorni infatti accendo la TV e vedo ovunque servizi dedicati al caso di Ursula von der Leyen rimasta senza sedia durante l'incontro diplomatico in Turchia, ascolto la radio ed ecco che sento un intervento focalizzato sulla quantità di ministri donne nel nuovo governo, leggo un giornale e vedo molteplici e preoccupanti statistiche sull'occupazione femminile che denotano un'Italia quasi sempre in fondo a ogni qualsivoglia classifica europea legata al tema.

Nello scorso numero ho condiviso le opinioni e le proposte di donne executive provenienti da altri Paesi.

Ho voluto completare il quadro chiedendo un'opinione a una donna manager italiana che ricopre il ruolo di HR Director, e quindi può fornire un punto di vista "più tecnico" sull'argomento.



**Gessica Perego** (HR Director Global Information Services & Region South Europe, Middle East & Africa, presso Coface).

*Gessica ha costruito il suo percorso professionale nell'ambito delle Risorse Umane attraverso ruoli globali di rilievo, in diverse multinazionali, sia americane che europee, con esperienze in molteplici Paesi, per approdare poi a Milano, dove oggi lavora.*

## **Gessica, perché secondo te l'Italia ricopre quasi sempre gli ultimi posti delle classifiche in merito alla parità di genere?**

Penso sia un'eredità storica che si lega al concetto molto forte di **Famiglia** che c'è in Italia. Da una parte infatti c'è la Famiglia intesa come regno professionale, raramente riconosciuto, della Donna; dall'altra il mondo del lavoro, regno professionale tradizionalmente dell'Uomo. Negli ultimi anni stiamo ve-

dendo questa bilancia lentamente allinearsi: il "ruolo casalingo" non è più mera responsabilità femminile, ma può essere condiviso con il partner. Questo è un passaggio fondamentale: all'interno della vita privata deve esserci bilanciamento per permettere alla Donna di costruirsi e dedicarsi anche a un percorso professionale indipendente. Tante Donne hanno provato a perseguire entrambe le carriere al 100%, ma si sono poi scontrate con

un'insormontabile valanga di problemi logistici, economici, di relazioni sociali e dubbi con se stesse. Facendo un parallelismo tra le due carriere (a casa e fuori casa) si nota che se per diventare Direttore in un contesto professionale ci sono Team di professionisti, colleghi o dipendenti, che collaborano con il Direttore, a casa non è sempre così. A casa manca il supporto. Non sempre infatti le Donne italiane hanno un sistema bilanciato nella vita privata, non hanno un'equa divisione dei ruoli e delle attività in Famiglia; talvolta provano a costruirlo con supporti esterni, ma a caro costo. E questa è la trappola: non tutti i lavori danno un reddito tale da permettere una baby-sitter, qualcuno che tenga pulita e in ordine la casa, insegnanti di ripetizione per i figli o qualcuno che pensi alla spesa e a cucinare. La Donna, senza possibilità di supporto, si trova quindi a scegliere e la scelta è per natura obbligata: un lavoro si lascia, la Famiglia si tiene.

### **Gessica, quali pensi che siano le principali difficoltà delle donne lavoratrici italiane, con principale riferimento alle donne-manager?**

Una delle principali difficoltà delle donne manager è a mio avviso la continua lotta agli stereotipi che le Donne stesse inconsciamente hanno. **Si vorrebbe essere perfette in tutto**, in un modo tradizionale, senza sapere sempre vedere che si può essere perfette in modi diversi: delegando. Spesso ci sono Donne manager che corrono a casa per iniziare il loro secondo lavoro di Mamma/Colf..., e fanno fatica a delegarlo perché pensano: *"La casa è mia e so solo io come gestirla"* oppure *"I miei figli sono importanti e voglio esserci sempre (omnipresente?) nella loro vita"*... torniamo al concetto di delega o *empowerment*:

le Donne stesse in Famiglia fanno limitato *empowerment* e **danno poche deleghe**, che invece oggi rappresentano la chiave del successo sia nel mondo del lavoro che a casa! Interessante inoltre anche approfondire le dinamiche di gruppo: **spesso le Donne non si supportano a vicenda**, rafforzando gli stereotipi. Le mamme che hanno scelto di stare a casa dicono delle donne lavoratrici: *"Poverine, loro lavorano"*, senza pensare che lavorare può essere un'ulteriore esperienza di arricchimento e soddisfazione, una condizione che la Donna lavoratrice ha scelto e difende ogni giorno! *"Il Lavoro nobilita l'uomo... e anche la Donna!"*

Le Donne lavoratrici e non-lavoratrici potrebbero aiutarsi di più, ognuna investendo sulle proprie scelte e propri punti di forza!

### **In previsione del Recovery Fund, quali pensi possano essere concretamente le iniziative a supporto delle carriere femminili?**

Ecco a mio avviso le principali:

**a) una riforma dei diritti parentali nel Diritto del Lavoro.** La nascita di un figlio prevede 5 mesi di maternità obbligatoria per la madre e altri 6 mesi facoltativi. I 6 mesi di congedo parentale raramente vengono utilizzati dal padre, spesso le Famiglie non sanno nemmeno che sia possibile. Sarebbe equo fare un pari numero di mesi di maternità/paternità obbligatoria sia per la madre che per il padre, che si alternano. Questo faciliterebbe l'eliminazione di tutte le discriminazioni di genere collegate alla maternità, oltre a far fare



Non sempre infatti le Donne italiane hanno un sistema bilanciato nella vita privata, non hanno un'equa divisione dei ruoli e delle attività in Famiglia; talvolta provano a costruirlo con supporti esterni, ma a caro costo

un'utile esperienza "on the job" all'uomo.

- b) una riforma per il sostegno alle famiglie** quando la madre lavora e non ha altri supporti, sia creando servizi che oggi scarseggiano o sono di difficile accesso (ad esempio servizi di supporto a ore, accompagnamento a scuola, gestione della casa, ecc...), sia incentivandone l'utilizzo attraverso buoni welfare;
- c) un concreto piano di monitoraggio dei progressi della parità di genere** nel mondo del lavoro con importanti incentivazioni pluriennali, per premiare chi sta lavorando per mitigare le differenze retributive tra uomini e donne che fanno lo stesso lavoro con uguali risultati, per bilanciare i ruoli di responsabilità in azienda tra uomini e donne, per promuovere gli esempi positivi;
- d) una campagna pluriennale di comunicazione sulla parità di genere** che accompagni la crescita dei più giovani e anche la nostra. Dagli esempi riportati nei libri scolastici e soprattutto nella vita quotidiana di tutti noi dobbiamo essere aiutati a riconoscere i pregiudizi di genere e a vivere diversamente dal passato, influenzando un miglior futuro.

Conversando con Gessica mi ha colpito molto il fatto che presenti una visione delle donne manager un po' meno "vittime della società" rispetto a quella fornita da molte altre donne. Pur identificando infatti alcune soluzioni chiare, in cui le autorità/le aziende dovrebbero intervenire, riconosce alle Donne il controllo del proprio destino, attribuendo loro una forte opportunità di miglioramento nella capacità di delega, di saper convivere con gli errori/le imperfezioni e nel sapersi aiutare tra donne.

## RIASSUMENDO, QUINDI, QUESTE SONO SECONDO GESSICA LE PRINCIPALI SFIDE DELLE DONNE MANAGER IN ITALIA:



### E DI SEGUITO LE PRINCIPALI SOLUZIONI IDENTIFICATE:

- 1) riforma dei diritti parentali nel Diritto del Lavoro:** sarebbe equo avere anche un periodo di paternità obbligatoria, oltre a quello di maternità (è proprio di questi giorni per esempio la riforma introdotta dalla casa automobilistica svedese Volvo, che fa un passo in questa direzione, promuovendo un congedo parentale di 24 settimane valido sia per uomini che per donne);
- 2) una riforma per il sostegno alle famiglie quando la madre lavora;**
- 3) incentivazioni alla parità professionale (salariale e di ruoli di responsabilità),** che consenta alle madri lavoratrici l'indipendenza economica di potersi appoggiare a figure/strutture esterne per gli impegni familiari e avere lavori guidati da obiettivi e non da rigidi orari in presenza;
- 4) Donne a supporto delle Donne,** per influenzare con l'esempio il cambiamento culturale nella società e nelle aziende;
- 5) comunicazione per diffondere e condividere esempi positivi,** affinché non sia più necessario parlarne in un futuro dal quale si attende che il **tema "equity" diventi semplicemente la normalità.** ■





# IMPatto giovani

Renato Fontana

Coordinatore Gruppo Giovani Federmanager

*I giovani di tredici associazioni di Imprenditori, Manager e Professionisti uniscono le forze e realizzano un'indagine sulle iniziative prioritarie per la ripartenza*

**I**mprenditori **Manager** e **Professionisti** assieme attorno al tavolo di **IMPatto Giovani** che raggruppa 13 associazioni datoriali, sindacali e professionali di giovani. Tra queste, il ruolo di Federmanager Giovani è stato quello di innesco e propulsore di questo **Patto tra Giovani**. Il tutto nasce durante il primo lockdown quando il nostro Gruppo si è subito reso conto che la crisi pandemica e, soprattutto, quella economica derivante, non sarebbero state come tutte le altre, ma avrebbero inciso profondamente sul Paese e le sue risorse. Per far fronte a questa situazione è stato subito chiaro che era necessario unire le forze e assieme essere motore di spinta e di rinascita del sistema Italia attorno a nuovi paradigmi e schemi.

## **Il 2021 nella percezione di giovani Imprenditori, Professionisti e Manager**

La prima cosa che abbiamo voluto fare è stata capire quale fosse lo stato d'animo dei nostri oltre centomila associati e quali fossero i driver da seguire per far ripartire me-



glio di prima la nostra economia. Pertanto, grazie alla collaborazione di **4.Manager**, è stato realizzato **Fo-cus 2021 - Il 2021 nella percezione di giovani Imprenditori, Professionisti e Manager**, ovvero una survey che andasse proprio a scandagliare il pensiero di quella che rappresenta una fetta importante del nostro PIL gestito dai Giovani. I questionari pervenuti con metodologia CAWI sono 2.230, con una età media dei rispondenti di 38 anni, per  $\frac{2}{3}$  uomini, dislocati per il 48,9% nella piccola e media impresa. Dalla survey è emersa una percezione negativa sul futuro del Paese sia a breve (**71%**) che a tre anni (**51,4%**) evidenziando tra le principali problematiche l'impreparazione della classe politica, la burocrazia e l'instabilità/conflittualità politica.

## **Le aree di intervento per ripartire**

Da queste premesse non poteva non scaturire che le principali aree di intervento dovessero essere la riduzione della fiscalità, della burocrazia e la necessità di istruzione e formazione. In particolare la Pubblica Amministrazione (che con l'associazione dei dirigenti pubblici partecipa al Tavolo) deve sburocra-tizzarsi, velocizzarsi nei tempi di risposta e ridurre la frammentazione normativa.

I fondi di Next Generation EU dovrebbero essere usati per ridurre il costo del lavoro (oltre il 50% dei questionari) e per ammodernare il Paese con Industry 4.0, infrastrutture per la mobilità e investimenti per la sostenibilità e l'efficienza energetica. Al pessimismo sulla si-

tuazione del Paese fa da contraltare una forte positività sulle aspettative dei singoli nel breve (71,6%) e nel triennio (52,4%).

Quattro le principali complessità che l'impresa affronta ogni giorno: la difficoltà ad investire, la bassa spinta all'innovazione, la scarsa digitalizzazione e l'insufficiente managerialità delle imprese; tuttavia, il 46,7% del campione si dice pronto a voler investire in Italia già a partire dal 2021, e chiede importanti risorse per poter proseguire sulla transizione 4.0.

C'è la volontà da parte delle imprese di assumere personale e lavoratori sin da subito, ma al contempo c'è una forte richiesta di decontribuzione per giovani e donne, tutti però qualificati, perché altra necessità avvertita è quella di alzare il livello formativo dell'impresa, di innovazione tecnologica e digitalizzazione. Molto positive sono anche le aspettative professionali personali dei singoli sia nel breve (74,4%) che nel triennio (81,1%), e queste passano per una forte motivazione personale e per l'alleanza tra imprenditori, manager e professionisti oltre che alla, non scontata, risoluzione della pandemia. Infatti, ognuno degli intervistati ha posto un forte accento su se stesso sulle sue capacità come primo elemento per fare bene in futuro, e sull'associazionismo come momento di scambio di esperienze, di crescita professionale e nuove opportunità ecc.

## In sintesi

Si può dire che dalla *survey* emerge un generale pessimismo sulla situazione del Paese Italia controbilanciata da una forte motivazione e convinzione sui propri mezzi e abilità sia a livello di impresa che di singoli attori, mezzi che vanno

però rinforzati con formazione, managerialità e forti investimenti sulla digitalizzazione. Per fare questo gli intervistati fanno molto affidamento sull'associazionismo come momento di crescita globale del singolo e dell'impresa.

## Le associazioni dell'IMPatto Giovani uniscono le forze

Quest'ultimo passaggio conferma che "IMPatto Giovani" è più di una felice intuizione del Gruppo Giovani di Federmanager e dei Giovani di Confindustria e, difatti, è stato già il

precursore di quello poi avvenuto con il cambio di Governo e l'entrata in scena del Presidente Mario Draghi sostenuto da una ampia maggioranza politica forse non scontata fino a qualche mese prima, ma con la volontà di unire le forze. Questo è il primo solco di **IMPatto Giovani** che ora trarrà dalla *survey Focus 2021* le linee guida della sua azione e, se il buongiorno si vede dal mattino, ci sarà da divertirsi, pardon da lavorare, tutti assieme con l'entusiasmo che abbiamo già mostrato per indicare al Paese delle nuove strade da percorrere. ■



### FANNO PARTE DI IMPATTO GIOVANI:

- AIGA, Associazioni Giovani Avvocati
- AIOP Giovani, Associazione Italiana Ospedalità Privata Giovani
- Associazione Classi Dirigenti della PA
- Confartigianato Giovani Imprenditori
- Giovani Ance, Associazione Nazionale Costruttori Edili
- Giovani di Confagricoltura
- Giovani Imprenditori di Confindustria
- Giovani Imprenditori di Federalimentari
- Giovani Imprenditori di Sistema Moda Italia
- Gruppo Giovani FederlegnoArredo
- Gruppo Giovani Imprenditori di Confapi
- Gruppo Giovani Federmanager
- Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili

I risultati della rilevazione sono stati analizzati in un rapporto finale, curato dall'Osservatorio 4.Manager, presentato nell'incontro "IMPatto giovani: fiducia nella ripresa ma serve spendere bene i fondi europei" dello scorso 15 marzo.

**seguiteci,  
il futuro è aperto!!**



Per scaricare il pdf "Il 2021 nella percezione di giovani Imprenditori, Professionisti e Manager" accedere alla rivista *Dirigenti Industria* o al sito <https://www.federmanager.it/nasce-impatto-giovani/>



# Ventesimo compleanno per la “231”

*Un anniversario importante*

**Roberto Maggi**

Managing Partner PK Consulting – [roberto.maggi@pkconsulting.it](mailto:roberto.maggi@pkconsulting.it)

**R**isk Management, conformità legislativa, prevenzione dei reati, compliance, esimente... Termini usati e a volte abusati negli ultimi anni, tutti ne parlano, a tratti qualcuno li teme, qualcuno li apprezza... ma sappiamo cosa sono veramente? Da dove provengono?

Venti anni fa, per esattezza l'8 giugno 2001, vide la luce un Decreto che nel corso di questi anni, con vicissitudini alterne, è diventato il nostro compagno di vita professionale, una “presenza” amata e temuta. La sua emanazione ha portato con sé un nuovo fondamentale principio giuridico: “societas delinquere potest”.

Ebbene sì, stiamo parlando del Decreto Legislativo 231/01!

Ha, ormai, superato la maggiore età, ma siamo certi che resterà per sempre un giovanotto proprio perché viene costantemente aggiornato, revisionato, potenziato, attualizzato; non si tratta di lifting, ma di interventi legislativi che lo arricchiscono nonché di interventi giurisprudenziali e di dottrina che lo migliorano e ne perfezionano l'applicazione. Aggiunte e integrazione che hanno l'obiettivo di rafforzare la “cultura della legalità”, cercando di prevenire sempre di più la commissione di reati. Ricordiamo, ad esempio, che nel 2019 sono stati aggiunti quelli tributari e fiscali.

Per festeggiare questo genetliaco, ci troveremo con articoli a cadenza fissa dove daremo evidenza del

valore della sua applicazione e dei benefici per le aziende, i clienti, gli investitori, i dipendenti e, in ultimo, i manager che per ruolo e responsabilità saranno i maggiori interessati.

Un percorso per raccontarne prima la storia, e successivamente, in altre 2 uscite, l'analisi di rischio, uno sguardo al futuro e i vantaggi per le imprese e per i manager, quindi i reati su cui porre maggiore attenzione, i principi base per la costruzione di un Modello che abbia un reale valore esimente, gli errori più comuni nella sua applicazione e l'Organismo di Vigilanza.

Nel prossimo numero vi racconteremo la sua genesi, i suoi principi e l'esperienza di applicazione in Italia. Stay tuned! ■

## Convenzione Centro Clinico IL RUOLO TERAPEUTICO

ALDAI-Federmanager, nell'ottica di voler fornire un panel di servizi e convenzioni mirato, puntuale ed efficace, in considerazione degli effetti sempre più destabilizzanti della crisi pandemica e delle possibili ripercussioni sulla vita professionale e privata di ognuno di noi, ha stipulato un nuovo accordo per fornire un servizio di supporto a carattere psicologico rivolto ai propri iscritti.

La convenzione, stipulata con il **Centro Clinico IL RUOLO TERAPEUTICO**, mira ad offrire trattamenti terapeutici altamente qualificati con terapeuti esperti e formati attraverso la Scuola di Specializzazione a condizioni economiche agevolate per i Soci ALDAI-Federmanager e i loro familiari.

L'accordo prevede colloqui di psicoterapia psicoanalitica volti a risolvere disagi di carattere emotivo che limitano il normale funzionamento relazionale in ambito familiare e professionale.

L'iniziativa, propria del Servizio Orientamento e Formazione di ALDAI-Federmanager, si colloca all'interno di una gamma già ampia di strumenti e opportunità che l'Associazione propone ai propri iscritti, in primis quelli per promuovere e sostenere il cv e l'employability, il Servizio Tutoring, l'Outplacement, le convenzioni sanitarie, commerciali e formative e tutto quanto consultabile sul nostro sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it)



# RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO, DELLE COMMISSIONI E DEI GRUPPI, ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA, BILANCI ALDAI E ARUM

**Il Consiglio Direttivo ALDAI, in considerazione del perdurare dell'emergenza Covid-19 e delle misure restrittive in essere, ha deciso, anche per l'anno 2021, di svolgere la tradizionale Assemblea Annuale in modalità referendaria. Nelle prossime settimane i Soci riceveranno la convocazione con le indicazioni per la votazione.**

## Sommario

- 20 Relazione del Consiglio Direttivo ALDAI sulle attività 2020 e le prospettive 2021**  
*Bruno Villani*
- 25 Introduzione ai Servizi a cura del Direttore**  
*Paolo Ferrario*
- 26 Attività della Struttura**
- 26 Servizio Sindacale, Previdenza e Fisco  
*Cristiana Bertolotti*
  - 27 Servizio Amministrazione e Organizzazione  
*Michela Bitetti*
  - 29 Servizio Fasi e Assidai  
*Cristiana Scarpa*
  - 30 Servizio Comunicazione e Marketing  
*Chiara Tiraboschi*
  - 32 Servizio Orientamento e Formazione  
*Silvia Romagnoli*
  - 34 Servizio Tutoring  
*Giorgio Arnera*
  - 36 ARUM Srl - rivista Dirigenti Industria  
*Ilaria Sartori*
- 37 Attività Organi Collegiali Commissioni Consultive**
- 37 **Commissione Sindacale e Lavoro**  
*Luca Luchesini*  
- Gruppo Mind The Gap  
*Marino Mancini*
  - 38 **Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria**  
*Barbara Picutti*
  - 38 **Commissione Studi e Progetti**  
*Mario Garassino, Raffaele Tasserini*  
- Gruppo CADD  
*Giorgio de Varda, Giovanni Caraffini*  
- Gruppo Cultura  
*Renzo Bezza, Giorgio Medi*  
- Gruppo Geopolitica ed Internazionalizzazione  
*Raffaele Tasserini, Riccardo Bardoni*
- Gruppo Dirigenti per l'Europa  
*Raffaele Tasserini, Luciano De Stefani*
  - Gruppo Energia ed Ecologia  
*Fabio Pansa Cedronio*
  - Gruppo Progetto Innovazione  
*Franco Del Vecchio, Emilio Locatelli*
  - Gruppo Osservatorio Donne Dirigenti  
*Stephanie Steidler*
  - Gruppo VDS (Valorizzazione dei Senior)  
*Francesco Dindo*
  - Gruppo Sport e Tempo Libero  
*Vladimiro Sacchetti*
- 41 Comitato Pensionati**  
*Mario Giambone*
- 41 Gruppo Giovani**  
*Ali Berri, Luca Ancona*
- 42 Gruppo Minerva**  
*Elisabetta Borrini*
- ALDAI**
- 43** Bilancio al 31 dicembre 2020
  - 45** Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2020
  - 54** Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti al Bilancio al 31 dicembre 2020
- ARUM Srl**
- 55** Bilancio al 31 dicembre 2020
  - 56** Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2020
  - 58** Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione al 31 dicembre 2020
  - 60** Relazione del Collegio Sindacale al Bilancio al 31 dicembre 2020

# Relazione del Consiglio Direttivo ALDAI

## Assemblea ALDAI 2021

Bruno Villani  
Presidente ALDAI-Federmanager

## Buongiorno a tutte le Colleghe e a tutti i Colleghi, a nome mio e del Consiglio Direttivo

Per cause da noi indipendenti ci ritroviamo ancora una volta a non poterci incontrare, ma speriamo veramente possa essere l'ultima.

La pandemia ha modificato profondamente le prospettive economiche 2020 e per il 2021 il protrarsi della situazione peserà sui conti dell'intero sistema Paese. Da notare comunque alcuni segnali positivi per l'anno in corso.

Il Fondo Monetario internazionale ha rivisto a inizio aprile al rialzo le stime di crescita per l'Italia: dopo la contrazione dell'8,9% nel 2020, il PIL dovrebbe crescere nel 2021 del 4,2% (+1,2% rispetto alle previsioni di gennaio) e del 3,6% nel 2022.

Il debito pubblico si stima al 157,1% del PIL nel 2021, rispetto al 155,6% nel 2020. In calo il deficit: dal 9,5% del 2020 all'8,8% quest'anno e al 5,5% del 2022.

Migliora la stima sulla disoccupazione, al 10,3% contro l'11,8% previsto ad ottobre 2020. Nel 2022 dovrebbe salire all'11,6% sopra la media dell'area Euro.

L'epidemia Covid-19 ha originato un cambiamento epocale nello scenario mondiale e ci ha catapultato in una realtà virtuale in tutti i sensi. Il fenomeno pandemico ha investito il mondo ed ha mutato profondamente il contesto socio economico globale.

Nel 2020 la Lombardia ha registrato 13,5 miliardi di euro di fatturato estero perso e oltre 77 mila occupati in meno rispetto al 2019, con i meno istruiti, i dipendenti a termine e i giovani le categorie più colpite.

Una caduta senza precedenti di PIL pari a -9,7%, maggiore della media nazionale (-8,9%).

Tutte le classi dimensionali di impresa accusano un'ampia diminuzione dei livelli produttivi nel 2020: l'impatto è più forte sulle piccole (-10,4%) e medie (-10,2%) imprese, ingente ma più contenuto sulle imprese con oltre 200 addetti (-8,2%) grazie alla performance positiva nell'ultimo trimestre dell'anno.

Nel manifatturiero lombardo tutti i settori chiudono il 2020 con perdite produttive. Il sistema moda è il

comparto più colpito, con contrazioni medie annue pari a -23,6% per le pelli-calzature, -22,3% per il tessile e -18,2% per l'abbigliamento. Alimentari (-3,1%) e chimico-farmaceutica (-5,6%) registrano i cali più contenuti.

Nel 4° trimestre 2020 prosegue la risalita delle esportazioni lombarde, agganciando la ripartenza del commercio mondiale: -2,3% tendenziale.

Nel manifatturiero lombardo, nel 2020 si espandono le vendite estere di farmaceutica e alimentare (+7,6% e +1,3%), mentre contengono le perdite elettronica (-4,2%), apparecchi elettrici (-7,1%), chimica (-7,4%) e gomma-plastica (-9,1%). Per meccanica, metalli e automotive, la caduta annua è superiore alla media nonostante l'accelerazione positiva di fine 2020; il sistema moda è il comparto che più patisce la pandemia (-19,7%).

Nel 2020 il numero di occupati diminuisce di 77.387 unità, un record negativo peggiore del 2009 (quando la perdita fu di quasi -60 mila): -1,7%, rispetto al 2019, una variazione ingente ma inferiore a quella di Piemonte (-2,8%), Veneto (-2,4%) ed Emilia-Romagna (-2,1%). In Lombardia la maggior parte del calo occupazionale si concentra tra i dipendenti a termine (-65.583, -14,6% rispetto al 2019); flettono anche gli indipendenti (-19.222, -2,1%), mentre aumentano gli occupati a tempo indeterminato (+7.418, +0,2%).

Nel 2020 in Lombardia il tasso di occupazione ripiega al 66,9%, con un calo rispetto al 68,4% del 2019, a fronte dei -0,9 punti percentuali della media nazionale.

Riteniamo che il protrarsi della crisi pandemica e lo sblocco dei licenziamenti avranno ripercussioni sulla nostra categoria nel 2021 e che l'Associazione avrà l'opportunità di realizzare iniziative nei prossimi anni a supporto dei Soci che hanno perso il posto di lavoro anche disponendo delle riserve finanziarie a disposizione.

# sulle attività 2020 e le prospettive 2021

## ATTIVITÀ STRUTTURA

Il 2020 ha registrato l'arrivo del nuovo Direttore che si è subito ritrovato a dover affrontare una situazione di criticità. Le circostanze pandemiche, infatti, hanno determinato inevitabilmente un cambiamento nella gestione del lavoro e delle interazioni sociali. L'introduzione di modalità telematiche ha permesso e garantito, nonostante le limitazioni, il contatto operativo con gli Associati per tutte le attività del Servizio. Le attività svolte nel 2020 testimoniano l'energia e la volontà dell'Associazione che ha voluto garantire supporto ed assistenza ai Soci, mantenendo il contatto quanto più "umano" possibile.

## FORMAZIONE STRUTTURA

Nella seconda parte del 2020 è stato avviato il percorso di aggiornamento delle competenze del personale ALDAI-Federmanager.

Il Direttore, in sinergia con i Responsabili dei Servizi, ha effettuato una progettazione strutturale che è partita dalla rilevazione dei fabbisogni formativi fino all'individuazione del percorso adeguato al profilo professionale della risorsa e alle modalità di erogazione più adeguate. Il progetto formativo è stato realizzato da "24Ore Business School" integralmente in modalità e-learning. Per i dettagli relativi all'attività della struttura si rimanda alle pagine dedicate su questo numero e a quanto pubblicato sulla rivista [dirigentindustria.it](http://dirigentindustria.it).

## TREND ASSOCIATIVO

Il movimento associativo si attesta a 14.770 iscritti, un trend che si evidenzia sostanzialmente in linea con il 2019 con un totale di 14.974 iscritti (-1,3%). Le 1.216 cessazioni sono la causa principale (vedi tabella), nonostante 989 nuovi iscritti. Risultato da ritenere positivo considerato lo scenario e i trend negativi di altre Associazioni di categoria.

Di fondamentale importanza quindi individuare azioni/soluzioni per la fidelizzazione degli iscritti, nell'ambito del Piano di Sviluppo associativo 2021-23 che il nuovo Consiglio dovrà elaborare.

	NUOVI ISCRITTI		CESSAZIONI		DECESSI	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
SERVIZIO/ INOCCUPATI	903	829	532	541	9	6
QUADRI	106	92	75	85	0	0
PENSIONATI	85	68	484	590	182	228
TOTALE	1.094	989	1.091	1.216	191	234
TOTALE GENERALE ISCRITTI	2019		2020			
	14.974		14.770			

Gli associati in servizio al 31.12.2020 sono 5.073, gli inoccupati sono 537, gli iscritti in pensione 8.697 ed i Quadri Superiori/Apicali risultano 463. Il calo più consistente si rileva tra i Manager in pensione con una diminuzione di 171 unità rispetto al 2019; in calo anche i Manager in servizio (-57); mentre si rileva un incremento, seppur lieve, degli iscritti inoccupati e Quadri (+24).

## RAFFORZAMENTO BRAND ALDAI: COMUNICAZIONE E RELAZIONI CON STAKEHOLDER

Adeguandosi alle nuove modalità di comunicazione, l'attività di rafforzamento del brand ALDAI-Federmanager ha acquisito vigore con iniziative di accreditamento sulle testate giornalistiche che hanno ospitato articoli del Presidente, veicolando il punto di vista dei Manager lombardi su *Il Giorno*, *Il Corriere della Sera online*, *Repubblica.it*, *Economy*, *Fortune*, *Economy Magazine*, *Notizie.it*, *Affaritaliani.it*, *QN-Quotidiano Nazionale*, *Think.it*, *Avvenire* e stralci di agenzia ripresi anche da *RadioCor Il Sole-24Ore*, *Milano Finanza* e *Italia Oggi*.

Principali temi trattati sono stati l'evoluzione del ruolo del Manager: le capacità e competenze dei Manager per rispondere alla crisi, lo *Smart Working*, la Sostenibilità, i nuovi modelli di business.

Non da ultimo, si evidenzia la partecipazione di ALDAI-Federmanager al Milano Marketing Festival, evento organizzato da CLASS CNBC, che ha coinvolto stakeholder Nazionali e del territorio.

Rafforzate e avviate nuove partnership come ad esempio con la *British Chamber of Commerce for Italy*.

Oggi ALDAI-Federmanager è riconosciuta e considerata Partner autorevole.

Sono state consolidate le relazioni con il Comune di Milano attraverso le proposte di candidati ai Bandi di nomina nelle Società ed Enti Partecipati e con la fattiva partecipazione alla Milano Digital Week con eventi caratterizzanti la centralità del ruolo manageriale nello sviluppo della città.

Altro progetto con Comune di Milano "Covid-19 – Un supporto professionale gratuito alle Imprese protagoniste della Rinascita" nell'ambito delle iniziative Milano aiuta – Servizi e Progetti.

## SINDACATO - RSA

Il costante contatto con le RSA ha permesso di supportare Manager e aziende nella gestione di accordi collettivi di donazione ferie e riduzione temporanea della retribuzione. Una dimostrazione di sensibilità e solidarietà dei Manager nei confronti di altre categorie in condizioni di difficoltà.

Nella prima parte dell'anno il lockdown totale ha comportato un congelamento della situazione licenziamenti che ha ripreso quota a partire dal secondo trimestre 2020 attestandosi ai livelli dell'anno precedente.

Le procedure di licenziamenti collettivi sono fortemente diminuite a seguito dell'entrata in vigore della norma che stabiliva il divieto, mentre la normativa sugli esodi volontari incentivati, entrata in vigore a fine 2020, ha portato un utilizzo della procedura consentendo ai dirigenti di beneficiare della NASPI.

Il 2020 è caratterizzato dalla costituzione di 5 nuove RSA (+2 formalizzate 1/2021) a testimonianza del momento complesso che stanno vivendo le aziende, ma anche del valore aggiunto dell'Associazione.

L'INPS, con la Circolare del gennaio 2020, ha esteso la norma del riscatto laurea prevedendo la possibilità di riscatto agevolato anche se il periodo di studi si colloca in tutto o in parte ante 31 dicembre 1995. Questa novità ha suscitato notevole interesse e ALDAI-Federmanager ha supportato e fornito informazioni agli Associati.

A fronte della situazione di emergenza per la crisi pandemica, nel 2020 è stata costituita una task force che ha ideato e realizzato una survey **"Oltre la crisi, i manager ALDAI intravedono l'alba di una nuova era"**, rivolta ai dirigenti in servizio, finalizzata a conoscere e a capire come stesse cambiando fin dai primi momenti il ruolo del Manager e il modo di fare industria in un momento così delicato e difficile. L'indagine ha riscontrato 500 risposte di Soci in servizio rappresentanti aziende medio-grandi, più internazionalizzate e nell'epicentro dell'epidemia. È emersa l'incidenza della pandemia sulla produttività delle imprese, la preoccupazione per il futuro e le auspicabili azioni di difesa del reddito e del

valore del contributo manageriale che i dirigenti chiedono alle istituzioni politiche ed alle realtà di rappresentanza.

## ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

La struttura ALDAI-Federmanager ha garantito il completo svolgimento delle attività degli Organi Sociali, delle Commissioni Statutarie e dei Gruppi di Lavoro predisponendo, in totale autonomia attraverso l'impegno di risorse interne, l'intero processo di innovazione tecnologica, supportando in un percorso di affiancamento e formazione on the job i componenti degli Organi Sociali e consentendo loro di proseguire nelle attività in modo efficace e senza contraccolpi.

Nell'ambito delle iniziative finalizzate a far fronte alla situazione pandemica, a supporto di Enti ed Istituzioni, il Consiglio Direttivo ha deliberato di devolvere una donazione di 30.000 euro a favore dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale (ASST) Fatebenefratelli-Sacco.

## STATUTO ALDAI E NAZIONALE

Il 2020 ha visto l'Associazione ed in parallelo la nostra Federazione Nazionale impegnate nei lavori per la riforma statutaria che rappresenta l'anima stessa dell'organismo associativo: un importante obiettivo portato avanti con impegno e serietà.

Il Gruppo per la revisione dello Statuto ALDAI ha basato i lavori sui principi e sui valori fondanti l'Associazione: una concezione etica delle attività del dirigente con capisaldi imprescindibili quali integrità morale, onestà intellettuale, responsabilità, trasparenza, coerenza e meritocrazia. Il lavoro è stato incentrato sulla mission di rappresentanza di ALDAI-Federmanager e sulla necessità di posizionarla come punto di riferimento per la categoria dirigenziale ed interlocutore autorevole per la realtà industriale ed istituzionale.

Al termine del 2020, la revisione dello Statuto Federale è stata focalizzata su alcuni punti fondamentali, tra cui eccezionalmente il terzo mandato del Presidente Federale, rimandando la trattazione degli altri al periodo post Congresso.

Al fine di armonizzare il più possibile gli Statuti e lavorare in modo organico con la Federazione, il Consiglio ALDAI, su Proposta del Gruppo di Lavoro ha deciso recentemente di concentrarsi solo su alcuni aspetti operativi e di rimandare la prosecuzione dei lavori alla prossima Consiliatura.

## ASSEMBLEA ANNUALE

L'evento annuale, il principale momento di aggregazione che da sempre caratterizza l'Associazione e dà valore alla coesione dei Soci, date le circostanze, è stato realizzato, per quanto riguarda la parte privata, in modalità referendaria. L'evento "pubblico" approvato, collegato all'assemblea 2020 **"Manager e sostenibilità: come**

**“cambia il cambiamento”** realizzato il 4 febbraio 2021 è stato ridisegnato in modalità virtuale e ha riscontrato grande apprezzamento dalla platea per il tema trattato e l’elevato livello dei relatori coinvolti.

## POLITICHE ATTIVE - FORMAZIONE CONTINUA

ALDAI-Federmanager è stato uno dei principali Partner per lo svolgimento di Progetti, Best Practice per il territorio, in collaborazione con Fondirigenti e 4.Manager. Nell’ambito delle Politiche Attive, ha particolare rilevanza ed è stato portato avanti con successo nel 2020, il **Progetto Sviluppo PMI**, di cui ALDAI è il proponente e ARUM l’ente attuatore, svolto in collaborazione con il DIH Lombardia, altre AATT Federmanager lombarde, Confindustria Lombardia, con il supporto 4.Manager.

Gli obiettivi del Progetto sono contribuire alla ripresa delle PMI della regione più colpita dall’epidemia Coronavirus proponendo a 100 PMI – individuate da Confindustria e Digital Innovation Hub Lombardia – il supporto gratuito di Manager preparati e remunerati per la realizzare attività di assessment circa la maturità digitale e rilevare opportunità di miglioramento dell’efficienza-competitività per la crescita del business. L’ottica del progetto è *win-win* ed ha una duplice valenza nell’offrire ai Manager l’opportunità di entrare in contatto e mettere a disposizione il proprio *know-how* e rafforzare le competenze e alle imprese di sviluppare il business in una logica nuova e digitale.

Nel corso del 2020 è stato portato avanti, con Fondirigenti e Assolombarda, il Progetto DISKO, rivolto ai Soci temporaneamente inoccupati, con l’obiettivo di favorire la diffusione della cultura digitale nei Manager Senior.

ALDAI-Federmanager, nel 2020, nell’ambito delle iniziative strategiche promosse da Fondirigenti, ha promosso con Assolombarda, il Progetto **“E-Lab: intrapreneurship labs per dottori di ricerca”**: iniziativa volta a far emergere opportunità alternative alla carriera universitaria per i dottori di ricerca. Il progetto ha coinvolto diverse realtà accademiche e ha creato connessioni tra Manager, studenti, mondo accademico, aziende generando confronto dialettico, spunti ed opportunità di crescita.

Nel 2020 ALDAI-Federmanager ha sottoscritto con Assolombarda 230 Piani Aziendali a valere sulle riserve economiche aziendali e 90 Piani Formativi a valere sull’**Avviso Pubblico Fondirigenti 2/2020**, emesso con l’obiettivo di sostenere imprese e Manager nell’affrontare il cambiamento dei processi organizzativi e di business legati alla pandemia. I cluster formativi emersi nell’area milanese sono inerenti alla riorganizzazione dei processi, agli strumenti per il rilancio, alla sostenibilità e alla Green Economy.

Nel corso del 2020 ALDAI-Federmanager ha partecipato al Progetto Manager Advisor Start up, promosso dalla

Fondazione Ricerca ed Imprenditorialità con il supporto di Federmanager. L’obiettivo dell’iniziativa è offrire l’opportunità ai Manager inoccupati di supportare start up innovative in qualità di Advisor al fine di elaborare e presentare soluzioni digitali a beneficio di grandi Aziende. Sono stati selezionati e coinvolti 24 manager ALDAI-Federmanager.

## FONDO NUOVE COMPETENZE

Nell’ambito delle misure di sostegno alle imprese, nel 2020, è stato introdotto da ANPAL, il Fondo Nuove Competenze, al fine di consentire la graduale ripresa delle attività dopo l’emergenza epidemiologica.

ALDAI-Federmanager ha sottoscritto un accordo quadro con Assolombarda al fine di garantire supporto e condivisione alle aziende interessate ad usufruire dell’opportunità per la rimodulazione dell’orario di lavoro finalizzata allo svolgimento di percorsi formativi a fronte di mutate esigenze organizzative e produttive dell’impresa.

## ATTIVITÀ DELLE COMMISSIONI CONSULTIVE E DEI GRUPPI

Le attività delle Commissioni Consultive e dei Gruppi di Lavoro sono state portate avanti con slancio e hanno acquisito un volto nuovo, una modalità di comunicazione virtuale che ha consentito di oltrepassare le circostanze limitanti. Per tutti i dettagli si rimanda a quanto pubblicato alle pagine dedicate su questo numero e a quanto pubblicato sulla rivista [dirigentiindustria.it](http://dirigentiindustria.it).

Nell’ambito delle iniziative rivolte ai figli/nipoti degli Associati è stata istituita la nuova Borsa di Studio Ennio Peccatori, sostenuta dal Gruppo Seniores Edison e dalla famiglia Peccatori, rivolta agli studenti meritevoli iscritti alle facoltà di Ingegneria dell’Automazione, Elettrica, Energetica e Gestionale delle Università della Regione Lombardia.

Un sentito ringraziamento a tutti: Gruppi, Comitati, Commissioni, Colleghi e Colleghe che con impegno e passione dedicano tempo ed energie alla nostra Associazione dando forza ai valori che la stessa promuove.

## PENSIONATI

I continui interventi sulla normativa pensionistica hanno creato sfiducia e malcontento, pertanto, nella primavera del 2020, abbiamo deciso di chiedere ai nostri Soci pensionati, con una specifica survey, le loro aspettative riguardanti la rappresentanza politico-sindacale, le esigenze di servizio attese dalle nostre organizzazioni, il grado di soddisfazione rispetto a quanto ALDAI, Federmanager e CIDA hanno fatto e stanno facendo per i Dirigenti Pensionati.

I risultati dell’indagine hanno messo in evidenza che, nei momenti critici, prevalgono le iniziative che riguardano la tutela del reddito, della salute e dell’assistenza. Nella

stessa indagine i nostri iscritti hanno anche espresso apprezzamento per l'attività delle Commissioni Statuarie, dei Comitati e Gruppi di Lavoro e grande soddisfazione per i servizi forniti dalla struttura ALDAI-Federmanager. Il 22 ottobre 2020 la Corte Costituzionale con la sentenza n. 234/2020 non ha accolto i nostri ricorsi contro i provvedimenti riduttivi delle pensioni disposti con legge di bilancio n. 145/2018. Data la situazione economica indotta dalla pandemia era una sentenza prevedibile e pressoché attesa, ma le motivazioni della non ammissibilità del ricorso di legittimità hanno destato preoccupazione per il futuro. Molti Soci ci hanno inviato messaggi evidenziando il timore che la Corte Costituzionale continuerà a non avere riguardo per le perdite che ricevono i pensionati dai frequenti provvedimenti sospensivi e limitativi del sistema di perequazione nonché dalle continue riduzioni eseguite con i cosiddetti "contributi di solidarietà".

ALDAI ha preso in attenta considerazione queste preoccupazioni dei Soci pensionati, attraverso il proattivo contributo del nostro Vice Presidente, svolto in stretto collegamento con i vertici di Federmanager.

Nei successivi rapporti intervenuti con i decisori politici, la nostra Federazione, in sinergia con la CIDA, ha riaffermato la necessità di definire concretamente gli strumenti normativi di tutela e di stabilità dei trattamenti pensionistici al fine di impedire che i redditi dei pensionati siano esposti in continuazione a tutti i mutamenti e alle sperimentazioni delle forze politiche che si alternano al Governo del Paese. La tempesta pandemica ha messo in sordina l'argomento della riforma del sistema pensionistico, eppure è sempre più urgente e necessario parlarne, discuterne, deciderne. Molte pendenze devono trovare rapida soluzione.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La profonda crisi che stiamo attraversando ha cambiato il mondo del lavoro, l'approccio di Manager e imprese, ha determinato un nuovo *mindset*, introdotto nuovi paradigmi e ridisegnato il business. Non ha, tuttavia, scardinato gli obiettivi comuni, non ha mutato i valori in cui crediamo e non ha acquisito il potere di allentare la nostra presa sul futuro, non ha affievolito la nostra energia. La "mancanza" che ha caratterizzato il 2020 non ha inciso negativamente sul coraggio e sulla capacità di reagire dei Manager che oggi, più che mai, hanno voglia di esserci.

La crisi ha innescato la volontà di rinascita, la forza di reazione ed evidenziato la necessità di unire le forze per una meta comune: coesione ed unità d'intenti sono imprescindibili per superare il momento difficile con vigore.

Insieme, siamo chiamati a ricostituire il patrimonio umano ed economico, ognuno nel proprio piccolo, in-

vestendo sulle proprie capacità e competenze, uniti per ricostruire e far rinascere l'intero Paese.

Il 2021 sarà ancora un anno molto difficile e forte sarà ancora l'impatto della pandemia sul sistema economico produttivo Paese, che inevitabilmente si ripercuoterà anche sul nostro Sistema e sulle nostre attività.

L'instabilità politica poi non giova certamente a favore del nostro Paese, gli investitori istituzionali hanno bisogno di certezze; di questo aspetto i Manager devono tenerne conto nei piani strategici, nella valutazione dei rischi.

La ripresa e un ritorno graduale alla normalità e le speranze di ripartenza della nostra economia sono strettamente legate alla riuscita del piano di vaccinazione di massa (disponibilità vaccini e organizzazione), vero fattore critico di successo, che dovrebbe permetterci a fine settembre l'aver vaccinato 80% della nostra popolazione.

A detta degli esperti continueremo a fare comunque i conti con virus e vaccinazioni, dobbiamo quindi investire nel settore biomedicale e farmaceutico, valorizzando il grande *know-how* che già vantiamo, per non farci trovare impreparati in futuro.

Dovremo fare i conti certamente anche con lo sblocco dei licenziamenti che inevitabilmente impatterà anche sulla nostra categoria; un MUST quindi implementare azioni di politiche attive e dare forte impulso ad un elemento strategico in questa fase storica: formazione continua, upskilling e re-skilling.

Concludiamo con una nota di ottimismo, guardando alla crisi come opportunità.

Con l'arrivo dei fondi del Recovery Fund ci sarà un grande bisogno di Manager, di persone con capacità di analizzare, concepire e mettere in opera le azioni, per l'attuazione e la realizzazione dei Progetti: la concretezza tanto auspicata e necessaria. Le aziende non possono uscire dalla crisi senza competenze manageriali.

Ricordiamo con l'occasione che a fine 2020 è stato avviato il processo per il rinnovo delle Cariche Sociali e che con il primo semestre 2021 si concluderà l'iter elettorale con l'insediamento del nuovo Consiglio ALDAI per il Triennio 2021-2023.

Noi ci siamo e ci saremo, siamo pronti a mettere a disposizione energie, risorse, competenze e valori per la ripresa e lo sviluppo del Sistema Paese!

Continueremo a tal fine a spingere in maniera pressante in tutte le Sedi possibili, con azioni e con tutti i mezzi a disposizione.

**Tutti insieme, Uniti e Coesi,  
Protagonisti del cambiamento  
che vogliamo vedere!**

# Introduzione ai Servizi a cura del Direttore

L'emergenza legata alla diffusione della crisi pandemica iniziata a marzo del 2020 ha spinto ognuno di noi a modificare molte abitudini in virtù di una salvaguardia e di una tutela non solo individuale, ma dal forte senso collettivo e comunitario. Pur in un contesto incerto e in continuo divenire, ALDAI-Federmanager, nel rispetto di tutte le precauzioni e le norme, non è mai venuta meno al suo impegno e dedizione verso i propri associati assicurando la continuità delle attività e delle consulenze.

Confermando la propria volontà di garantire la funzionalità dei servizi e mantenere un contatto attivo con gli iscritti, nella fase più critica dell'emergenza le attività sono state erogate da remoto grazie a un'incisiva implementazione del lavoro agile che ha permesso a tutti i colleghi di essere operativi per continuare ad offrire assistenza agli iscritti con ampia soddisfazione da parte degli stessi. Al contempo, inoltre, alla sede di via Larga sono stati apportati tutti gli interventi necessari per adeguare uffici e spazi comuni alle disposizioni dei protocolli sulla sicurezza. Grazie a ciò, una volta terminato il primo duro lockdown, si è instaurata una nuova modalità operativa che ha visto (e vede tutt'oggi) conciliare, con una equilibrata rotazione, lo Smart Working con la presenza in sede dei colleghi.

Nel corso di un anno per tutti fortemente complesso e dai risvolti inaspettati, ogni Servizio si è quindi prontamente riorganizzato per utilizzare al meglio le nuove modalità telematiche e cercare di supplire all'impossibilità di poter erogare gli appuntamenti in presenza.

Il Servizio Sindacale ha avviato numerosi contatti con le RSA di diverse aziende per finalizzare gli accordi collettivi di donazione ferie e di riduzione temporanea della retribuzione e, nonostante il blocco dei licenziamenti, sono state comunque gestite le risoluzioni di rapporti di lavoro con accordi. Da questo punto di vista, ritengo significativo rilevare che in alcuni casi sono avvenute consulenze a dirigenti che, pur in un contesto socio-economico alquanto critico, hanno rassegnato le dimissioni in vista di nuove opportunità professionali.

Anche il Servizio Fasi e Assidai, che dal 2015 si occupa di trasmettere ai Fondi le richieste di rimborso degli iscritti, si è immediatamente organizzato per consentire ai Soci di continuare a beneficiare di questo valore aggiunto nonostante l'impossibilità di poter erogare appuntamenti in presenza. Gli incontri per l'esposizione degli strumenti di Orientamento e Formazione, allo stesso modo, sono stati ridisegnati in

call conference, e anche i contatti e la progettazione di iniziative con l'Area Sistema Formativo e Capitale Umano di Asolombarda, una delle attività 'core' del servizio, sono state portate avanti virtualmente.

Dall'altro lato, se l'attività ordinaria del Servizio Amministrazione e Organizzazione relativa alla gestione iscritti, al monitoraggio del movimento associativo, alla registrazione delle quote e all'invio delle comunicazioni ai Soci si è svolta senza particolari difficoltà, grande implementazione invece è stata data al supporto tecnico e all'organizzazione di appuntamenti istituzionali, incontri ed eventi svoltisi in videoconferenza e realizzati anche grazie al costante impegno rispettivamente di Organi, Commissioni e Gruppi di Lavoro che hanno contribuito a mantenere vivo il contatto con il nostro bacino di rappresentanza.

Allo stesso modo anche il Servizio Comunicazione si è adeguato a una situazione in continua e imprevedibile evoluzione, rispondendo alla necessità di valorizzare e rappresentare la dirigenza all'interno di un contesto in cui i Manager erano (e sono) in prima linea nel traghettare le imprese fuori dallo stato di emergenza, cercando di intercettare i bisogni e avvallando messaggi chiari nei confronti di Istituzioni, Stakeholder, Imprese, Enti e Associazioni del territorio.

La nostra rivista *Dirigenti Industria* ha continuato puntualmente a essere la voce del management: ogni numero è stato pubblicato rispettandone infatti le scadenze con contenuti sempre mirati, precisi e focalizzati su temi e approfondimenti di interesse per la Categoria.

Nel corso di questo ultimo difficile anno, abbiamo proseguito con impegno e costanza nella mission di ALDAI-Federmanager di essere il punto di riferimento della Dirigenza, anche avvallando quel senso civico che le è proprio. Mi permetto di ricordare a tal proposito che la nostra Associazione ha voluto dare un concreto contributo a favore della salute e della ricerca per combattere la crisi causata dal Covid-19 erogando una donazione all'Associazione Socio Sanitaria Territoriale Luigi Sacco.

Seppur in un momento ancora delicato, confidiamo di apprestarci lentamente a un graduale ritorno alla normalità, anche grazie alla campagna di vaccinazione, che ci possa far tornare a vivere l'Associazione nel pieno di quel dinamismo e vitalità che la contraddistinguono.



Paolo Ferrario

# Attività della Struttura



## SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO



**Cristiana Bertolotti**

**Valeria Briganti**

**Maria Caputo**

**Donato Freda**

**Lorenzo Peretto**

**Francesca Sarcinelli**

L'anno della pandemia ha stravolto le nostre vite e anche il nostro modo di lavorare; in particolare per quest'ultimo aspetto a marzo 2020 il Servizio Sindacale si è ritrovato a svolgere tutte le attività in Smart Working. Dopo i primi momenti di "shock iniziale" e alcuni giorni dedicati a predisporre i mezzi tecnologici indispensabili per fornire i servizi, la "macchina" del sindacale è ripartita a supporto della categoria che si è rivolta a noi non solo per le informazioni/attività ordinarie, ma anche per tutte quelle richieste di aggiornamenti che il contesto pandemico ha generato: congedi a vario titolo, utilizzo istituto delle ferie e dello Smart Working, donazioni ferie, riduzioni di retribuzioni, blocco dei licenziamenti. L'aver cambiato a novembre 2019 la piattaforma informatica che gestisce tutte le schede dei nostri Soci ci ha consentito di essere operativi da remoto sin da subito e ci ha fornito la possibilità di supportarli in ogni loro esigenza.

Durante i primi mesi di pandemia ci sono stati numerosi contatti anche con le RSA di diverse aziende volti a finalizzare gli accordi collettivi di donazione

ferie e di riduzione temporanea della retribuzione; i primi hanno consentito ai dirigenti di dimostrare solidarietà nei confronti dei colleghi, anche di altre categorie, che erano maggiormente in difficoltà; i secondi hanno permesso di gestire una fase transitoria di criticità aziendale. Per quanto riguarda in particolare gli accordi di donazione ferie è stata possibile la loro sottoscrizione soprattutto in quelle realtà che hanno avuto una continuità nelle attività aziendali; dove invece vi è stato uno stop produttivo, questo tipo di solidarietà purtroppo non si è potuta realizzare poiché i dirigenti, privi di ammortizzatori sociali, hanno avuto come unico sussidio economico l'utilizzo delle proprie ferie maturate e non ancora godute.

Nel corso dell'anno, nonostante il blocco dei licenziamenti, sono comunque state gestite con accordi numerose risoluzioni di rapporti di lavoro e, nonostante il critico contesto socio-economico, sono stati assistiti dirigenti nel dare le dimissioni per nuove opportunità di lavoro.

Le risoluzioni dei rapporti di lavoro – se si tiene in considerazione un periodo di lockdown di oltre tre mesi in cui sia le trattative individuali che i relativi accordi anche in sede conciliativa sono stati fortemente ridotti – sono solo lievemente diminuite rispetto all'anno precedente. Le conciliazioni aventi ad oggetto le risoluzioni del rapporto di lavoro a vario titolo (dimissioni, risoluzioni consensuali, licenziamenti) gestite dal nostro Servizio nel 2019 erano state oltre 700, nel 2020 si sono atte-

state sulle 500 unità. Diversamente le procedure di licenziamento collettivo sono notevolmente diminuite a causa delle norme di legge che ne hanno previsto il divieto: nel 2019 sono state 34 mentre nel 2020 sono state solo una decina; si conferma, in ogni caso, per queste procedure la conclusione con accordi sindacali e/o individuali.

A fine anno poi, con l'entrata in vigore della normativa sugli esodi volontari incentivati, sono stati sottoscritti alcuni accordi sindacali che hanno consentito, ai dirigenti che vi hanno aderito, di risolvere consensualmente il rapporto di lavoro con accesso all'istituto della Naspi. La proroga, sino a giugno 2021, della normativa sul divieto ai licenziamenti e delle correlate disposizioni di legge in merito agli accordi sopra richiamati, consentirà l'utilizzo di questo strumento ancora per parte del 2021.

Le dimissioni nel mese di ottobre di una risorsa del Servizio Sindacale hanno reso necessario il supporto negli ultimi mesi dell'anno di una collaboratrice (Angela Bordoni) che ormai da alcuni anni presta occasionalmente la propria attività in ALDAI-Federmanager, in considerazione delle criticità di organico che si sono succedute negli ultimi periodi anche a seguito di maternità e dimissioni.

Anche quest'anno ci sono state attività eccezionali alle quali il Servizio Sindacale ha dovuto far fronte. A parte la riorganizzazione operativa di tutte le risorse "da remoto" determinata dal contesto pandemico, ci si è trovati sin da subito a svolgere le trattative

per la sottoscrizione, con carattere di urgenza, degli accordi collettivi già richiamati in materia di ferie, riduzioni retribuzioni e, da ultimo, dal mese di dicembre di esodi volontari. Il Servizio Sindacale ha altresì evaso, in prossimità della chiusura estiva, più di cento contatti telefonici generati da un'attività di proselitismo della Federazione che si è conclusa nel mese di settembre con altrettante verifiche/analisi previdenziali.

C'è stata una sola azienda che nell'arco del 2020 ha utilizzato lo strumento ex art. 4 L. 92/2012 per "accompagnare" alla pensione nell'arco dei prossimi 4 anni sino a 20 dirigenti.

La Circolare del gennaio 2020 con la quale l'INPS ha dato una lettura estensiva della norma del 2019 in merito al riscatto della cosiddetta Laurea agevolata – ammettendo la possibilità di riscatto agevolato del periodo di laurea anche se il periodo di studi si colloca in tutto o in parte prima del 31 dicembre 1995 –, ha creato un notevole in-

## I numeri

**5.830** appuntamenti in sede e telefonici

**541** conciliazioni formalizzate in sede sindacale

**74** procedure per trasferimenti d'azienda

**11** procedure di licenziamenti collettivi

**1** accordi di pre-pensionamento

**oltre 100** incontri al desk sino a febbraio

**migliaia** di telefonate e di e-mail

teresse da parte degli associati che si sono rivolti al nostro Servizio per avere informazioni e analisi precise in merito alle proprie specifiche posizioni. Sono stati oltre 200 i contatti telefonici in materia nell'arco temporale di un paio di mesi.

Durante l'anno si sono poste le condizioni per la costituzione di ben 7 nuove RSA (5 elette nell'anno solare 2020 e 2 nei primissimi giorni di gennaio 2021). Il numero complessivo vede un incremento di 4 nuove RSA, poiché ci sono state, oltre a 5 rinnovi, anche 3 cessazioni.

Le consolidate collaborazioni dei nostri esperti in materia di previdenza obbligatoria (dott. Salvatore Martorelli) e complementare (dott.ssa Rosanna Versiglia) nonché fiscale (avv. Nicola Fasano) si rinnovano di anno in anno e permettono di fornire ai nostri Soci consulenze specifiche e altamente qualificate.

Vengono altresì rinnovate di anno in anno le convenzioni con Enasco e Associaaf, rispettivamente per le domande telematiche Inps e per le dichiarazioni dei redditi.

**Cristiana Bertolotti**



## SERVIZIO AMMINISTRAZIONE E ORGANIZZAZIONE



**Michela Bitetti**

**Giordano Bergomi**

**Viviana Cernuschi**

**Stefano Corna**

**Laura De Bella**

L'area **Amministrazione e Organizzazione** nel corso dell'ultimo anno ha dovuto affrontare l'impatto che, inevitabilmente, la pandemia Covid-19 ha avuto anche sulle attività lavorative e sugli ambienti di lavoro. L'implementazione in tempi brevissimi del lavoro agile ha consentito a tutti i colleghi di essere operativi da remoto per poter

offrire assistenza sui servizi con ampia soddisfazione da parte degli associati. I gestionali e le piattaforme in uso dall'Associazione hanno consentito l'accesso ai dati e alle informazioni utili per il regolare svolgimento di tutte le funzioni. Si è garantito adeguato supporto anche ai Soci che avevano poca confidenza con il digitale.

L'attività ordinaria relativa alla gestione degli iscritti, al monitoraggio del movimento associativo, alla registrazione delle quote associative e alla comunicazione ai Soci (sito e rivista) si è svolta senza particolari difficoltà, così come l'elaborazione periodica dei dati statistici a supporto delle analisi finalizzate anche alla programmazione di iniziative di sviluppo associativo.

Per quanto riguarda la comunicazione ha gestito:

- l'aggiornamento quotidiano del sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it), l'invio della newsletter mensile e di mail dedicate;
- l'invio della rivista "Dirigenti Industria" in versione cartacea e digitale <http://dirigentindustria.it> e <http://dirigentisenior.it>.

L'utilizzo in totale autonomia di strumenti come Zoom, piattaforma per Survey e votazione telematica, ha consentito di gestire in modo efficiente:

- riunioni degli Organi Sociali e delle Commissioni Statutarie;
- eventi anche in collaborazione con altri Enti, in particolare col Comune di Milano nell'ambito di Milano Digi-

tal Week e STEM in the City 2020 e con BCCI Inclusive Finance;

- questionario rivolto ai soci in servizio "L'azienda e il manager durante la pandemia" e questionario "ALDAI 2020" per i soci pensionati, con elaborazione completa della presentazione (dati e grafici).

L'Assemblea Annuale, in considerazione dell'emergenza Covid-19 e delle misure restrittive, si è tenuta con votazione per "referendum" e successivo scrutinio delle schede presso il Notaio. Sono stati seguiti gli aspetti di competenza legati a supporto delle iniziative dei Gruppi di Lavoro, gestendo il calendario condiviso dell'Associazione e gli altri aspetti correlati, compresa la gestione delle prenotazioni e delle azioni di *follow up*. Si è dato supporto per la promozione delle Borse di Studio Bonaiuti e Famiglia Peccatori.

È stata continua l'interazione con Vises Gruppo Milano per la promozione delle varie iniziative con particolare riferimento al corso *Outplacement verso il*

*sociale*. Il progetto è rivolto ai Soci che desiderano porre la loro professionalità al servizio del mondo della solidarietà ed è stato organizzato totalmente in modalità videoconferenza.

Il Servizio ha dato supporto alla Commissione Studi per l'attivazione in via sperimentale della convenzione con Assoutenti Lombardia per servizi di consulenza e assistenza individuale nell'ambito della tutela dei diritti dei consumatori.

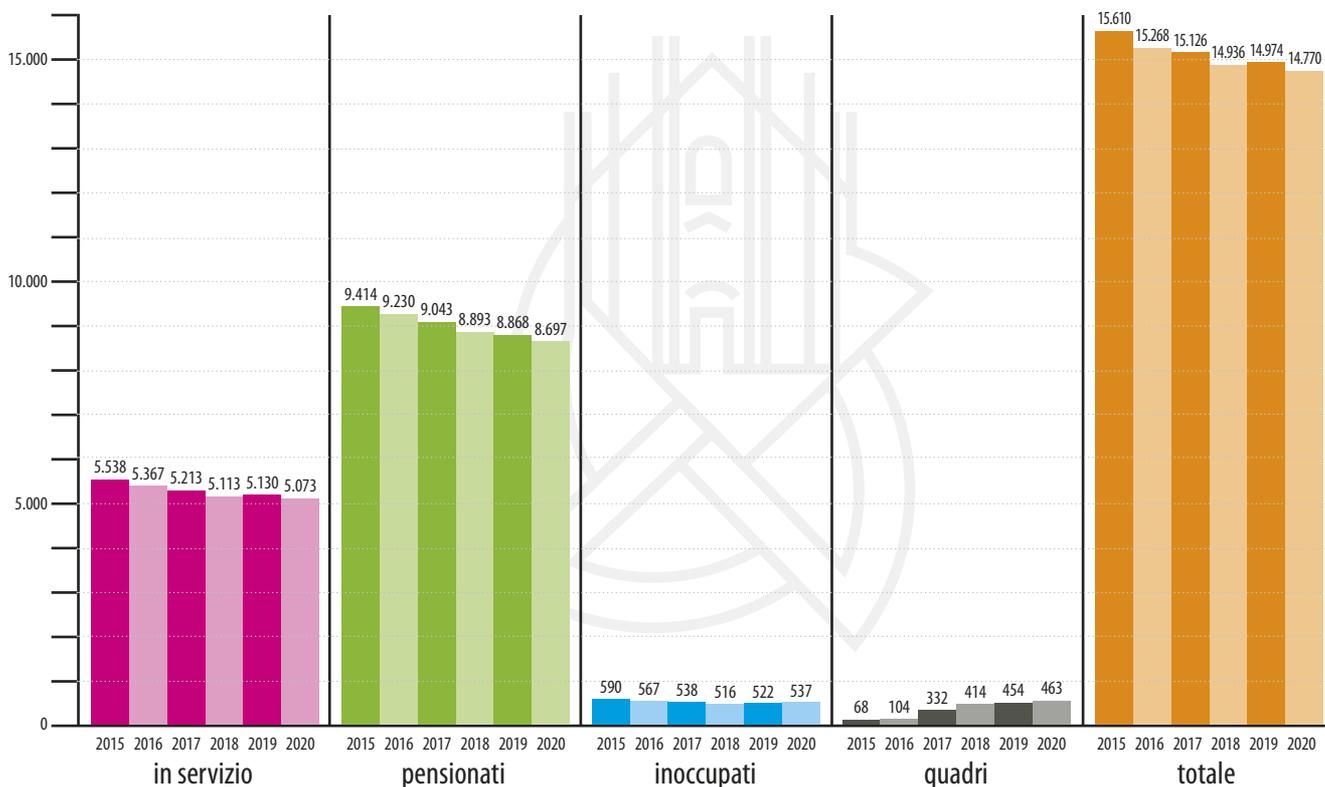
Ha affiancato il Servizio Sindacale per alcune procedure collettive e la procedura telematica di rinnovi e nuove costituzioni delle RSA.

L'attività amministrativa si è concretizzata nelle azioni a supporto del Tesoriere per l'elaborazione dei documenti di bilancio e l'attività di controllo di gestione dell'Associazione e della controllata Arum Srl, anche attraverso la partecipazione alle verifiche periodiche del Collegio dei Revisori dei Conti. L'attività della società di servizi, Arum Srl, è dedicata principalmente all'attività editoriale della rivista *Dirigenti*

*Industria* e all'attività di raccolta pubblicitaria gestita direttamente dall'editore. Il Servizio ha seguito anche la gestione delle proprietà immobiliari, locate e non, per quel che riguarda l'attività di ordinaria e straordinaria manutenzione e il rapporto con gli inquilini.

In ottica di applicazione del GDPR le risorse in organico hanno seguito il corso formativo (in modalità e-learning) costituito da cinque moduli e si è proseguito con gli adempimenti relativi alle varie tematiche connesse all'aggiornamento della documentazione e del registro dei trattamenti. Il Responsabile della Protezione dei Dati (DPO) è SELDA Informatica S.c.a.r.l.

Per la parte relativa alla sicurezza e alla sorveglianza sanitaria si è partecipato alle riunioni con RSPP e Medico competente e si è dato seguito alle disposizioni e agli obblighi connessi all'emergenza sanitaria. Gli spazi sono stati adeguati alle prescrizioni con la predisposizione di dispositivi, igienizzanti, segnaletica e plexiglass dove ne-



cessario, al fine di garantire adeguato distanziamento per la gestione delle varie attività.

### SITUAZIONE SOCI

Il 2020 si chiude con una leggera perdita del numero di Soci, prevedibile ma contenuta (-204), e può essere considerata una conseguenza diretta della pandemia che ha colpito maggiormente il nostro territorio di riferimento e in generale la Lombardia. L'impatto negativo è soprattutto legato a cessazioni più numerose (anche da mortalità dovute agli effetti del Covid-19) e a una morosità più diffusa.

### Situazione soci

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
In servizio	5.130	5.073
Inoccupati / Ex dirigenti	522	537
In pensione	8.868	8.697
Quadri superiori / apicali	454	463
<b>TOTALE</b>	<b>14.974</b>	<b>14.770</b>

Negli ultimi mesi dell'anno è stato necessario mettere in campo azioni di recupero del ritardo nei versamenti associativi, che ha permesso di registrare una percentuale di morosità (4,88%) solo leggermente superiore all'anno precedente (4,31%). Si evidenzia un

numero inferiore di nuove iscrizioni in particolare nel periodo di *lockdown* marzo-maggio 2020.

È sempre alta l'attenzione sul tema dello sviluppo associativo e della fidelizzazione.

**Michela Bitetti**

## SERVIZIO FASI E ASSIDAI



**Cristiana Scarpa**

**Salvatore Frazzetto**

Nonostante il 2020 sia stato caratterizzato dalla pandemia e sia stato difficile sotto molti aspetti, il Servizio Fasi e Assidai ha continuato a erogare l'assistenza ai Soci con la consueta disponibilità e puntualità.

L'anno scorso ha veramente messo a dura prova le attività del Servizio, il quale si è prontamente e immediatamente organizzato per utilizzare un nuovo metodo di lavoro che consentisse agli iscritti di continuare a beneficiare del servizio nonostante l'impossibilità di poter erogare appuntamenti in presenza.

Sin dal 2015, il Servizio Fasi e Assidai si occupa di trasmettere ai Fondi le richieste di rimborso.

La documentazione di spesa dei Soci che rilasciano delega ad ALDAI-Federmanager viene trasmessa ai Fon-

di, dopo attenta analisi, attraverso un canale riservato che consente di ottenere il rimborso in tempi decisamente molto brevi.

Al momento del primo lockdown che ha imposto l'impossibilità in senso generale agli spostamenti, il Servizio Fasi e Assidai contava 220 appuntamenti in presenza già calendarizzati per i mesi di marzo, aprile, maggio e giugno. Tutti gli iscritti interessati sono stati contattati via e-mail o telefonicamente nell'arco di due settimane ed è stata loro proposta, in alternativa, una consulenza telefonica con il supporto necessario per l'invio della documentazione utile alla richiesta di rimborso tramite e-mail contattando, in alcuni casi, anche i familiari che avrebbero potuto aiutare l'iscritto con questa nuova modalità di comunicazione.

In questi anni, sono stati molti gli associati che hanno scelto di avvalersi del servizio di trasmissione delle richieste di rimborso che, oltre all'evidente vantaggio del minor tempo di attesa per la liquidazione delle spese sanitarie,

permette di sgravarsi delle attività di verifica dell'idoneità della documentazione, dell'eventuale trasmissione di integrazioni nel caso di sospensione della pratica, nonché dei costi per la spedizione in caso di mancato utilizzo dei sistemi informatici; vantaggi il cui significativo apprezzamento resta confermato anche per il 2020, anno in cui il Servizio Fasi e Assidai ha registrato 105 nuovi utilizzatori.

Di seguito la tabella e il relativo grafico rappresentano il numero di pratiche inoltrate dal Servizio Fasi e Assidai ai Fondi dal 2015 al 2020.

anno 2015	2.083 pratiche
anno 2016	2.567 pratiche
anno 2017	3.487 pratiche
anno 2018	4.122 pratiche
anno 2019	4.512 pratiche
anno 2020	3.744 pratiche

Il decremento relativo al 2020 è imputabile al calo delle prestazioni sanitarie durante il lockdown imposto nei primi

mesi dell'anno, periodo in cui l'attività di trasmissione delle richieste di rimborso ha subito un rallentamento dovuto essenzialmente al blocco di tutte le prestazioni sanitarie che non sono state effettuate salvo i casi di carattere di urgenza.

Nel corso di tutto il 2020 è stato ampiamente utilizzato il servizio Fast Care, nato nel 2017 con l'obiettivo di agevolare il Socio ed ottimizzare tempi e risorse, che permette all'iscritto di consegnare alla reception di ALDAI-Federmanager, DURANTE TUTTO IL PRIMO MESE di ogni trimestre, una busta contenente le copie di tutta la documentazione relativa alle spese sanitarie sostenute nel trimestre precedente, senza alcun appuntamento e quindi senza vincoli di giorno e orario. Parallelamente al Fast Care, anche l'utilizzo sempre maggiore della posta elettronica ha consentito al Servizio di ricevere numerose richieste che sono state evase con minimi tempi di attesa. Oltre alla trasmissione delle richieste di rimborso, il Servizio Fasi e Assidai assiste i dirigenti in servizio, in pensione e i coniugi superstiti nello svolgimento e nella messa a punto delle pratiche necessarie al mantenimento dell'iscrizione



ne (anche nel caso di perdita del posto di lavoro o di transizione di carriera) e si occupa, in generale, anche della gestione dei rapporti con i Fondi, ragione per cui, nel 2020, si è raggiunto un notevole livello di richieste di accesso al servizio con un totale di 366 appuntamenti erogati in presenza nei mesi di gennaio e febbraio e 4.661 consulenze telefoniche in tutto l'anno, nonché la gestione di numerose richieste di assistenza evase tramite e-mail. Nell'ultima parte dell'anno, il Servizio si è impegnato per impostare, in linea con le direttive dei Fondi, le nuove

modalità di lavoro che caratterizzeranno l'invio delle richieste di rimborso a partire dal gennaio 2021, anno in cui ci sarà l'avvio della nuova area riservata alle Associazioni Territoriali tramite la piattaforma IWS, la quale consentirà l'invio della Pratica Unica Fasi e Assidai. Periodicamente il Servizio si occupa di elaborare i dati statistici di tutta l'attività per raccogliere analisi di merito al fine di valutare la qualità dei servizi erogati e monitorarne l'andamento progressivo e la tipologia degli argomenti trattati.

**Cristiana Scarpa**

## SERVIZIO COMUNICAZIONE E MARKETING

 Chiara Tiraboschi



Pur nell'emergenza legata alla diffusione della crisi pandemica, ALDAI-Federmanager ha sempre mantenuto un costante e aperto dialogo con i propri associati, garantendo la continuità di servizi e consulenze e continuando a essere il punto di riferimento della Categoria manageriale sul territorio. In un anno fortemente complesso e sicuramente inaspettato, anche la comunicazione si è adeguata a una si-

tuazione in continua e imprevedibile evoluzione, rispondendo alla necessità di valorizzare e rappresentare la dirigenza all'interno di un contesto in cui i Manager erano (e sono) in prima linea nel traghettare le imprese fuori dallo stato di emergenza, cercando di intercettarne i bisogni e avvallando messaggi chiari e coesi nei confronti di Istituzioni, Stakeholder, Imprese, Enti e Associazioni del territorio.

Anche per questo, ancora più strategico e incisivo, è stato il continuo lavoro di **accreditamento sui media** portato avanti dall'Associazione a partire dalla valorizzazione della survey condotta dalla task force ALDAI-Federmanager finalizzata a conoscere e a capire come stesse cambiando fin dai primi momenti il ruolo del manager e il modo di fare industria in un momento così delicato e difficile. Un lavoro avvallato

## Uscite stampa • best clippings

**affaritaliani.it**  
Economia, 29 novembre 2020 - 16:26:00

**Manager, con lo smart working cresce la centralità del lavoro per obiettivi**

Che lo smart working, nacque il Covid, sia uno dei grandi protagonisti di questo febbraio 2020 lo dicono i numeri, secondo l'ultima ricerca pubblicata dall'Investment Smart Working del Politecnico di Milano, diretta dal primo vicesegretario della ANIE, il 57% delle grandi imprese, il 70% delle medie e il 78% delle piccole, oltre a 6,58 milioni di lavoratori oggi, significa che il numero di lavoratori dipendenti italiani, oltre dieci volte più del 2019, è così la seconda entità: i numeri di smart working sono in crescita e continuerà a, in buona parte, a rimanere permanente.

**L'Economia**

**Aldai-Federmanager, l'88% dei dirigenti chiede meno burocrazia per gli investimenti**

Il 90% dei manager lombardi crede che la semplificazione delle procedure sia l'aspetto prioritario per uscire dalla crisi. Secondo un'indagine condotta da ALDAI-Federmanager, l'associazione lombarda dirigenti aziende industriali, presieduta da Luca Turchetti, presidente della Commissione Industria e Mercato IMI, ha il presidente ALDAI-Federmanager, più di 500 dirigenti fattori di innovazione ha risposto al sondaggio facendo emergere l'invito «di poter essere così la tecnologia è l'innovazione sono invece i processi di attività burocraticistiche».

**notizie Economia**

**Per far ripartire le aziende servono manager 4.0**

Secondo un sondaggio effettuato per ordine della città economica Bruno Villari, presidente di ALDAI-Federmanager...

Secondo un recente sondaggio condotto da EV in 65 paesi del mondo - il Covid-19 impedisce ai manager di tornare al lavoro in modo sicuro, ma prevede una ripresa a "M" con un rallentamento economico prolungato fino al 2021, il 38% di più atteso e vede la ripresa già nel terzo trimestre di quest'anno. Il significativo, per l'innovazione tecnologica sia centrale nella fase di rilancio: il 47% degli intervistati sostiene di aver investito nell'automazione, nell'informatica e in IT, con una crescita prioritaria gli investimenti in ambito tecnologico e digitale.

**L'intervista a Bruno Villari, presidente di ALDAI-Federmanager**  
Come stanno effettivamente le cose? **Notizie.it** lo ha chiesto ad **ALDAI-Federmanager**, la più grande associazione territoriale di manager d'industria in Italia, presente nel cuore produttivo della Lombardia e del paese. Con il presidente **Bruno Villari**, in carica dal 2016, abbiamo fatto il punto sul ruolo fondamentale dei manager nel rilancio del sistema industriale.

**IL GIORNO**

**Economia Lombardia. Dopo la pandemia: come superare le crisi**

**Industria, la voce dei manager «Meno burocrazia per la ripresa»**

L'industria, per l'88% dei dirigenti è prioritario che post-Covid si semplifichino le regole...

**FORTUNE** NEWS - MAGAZINE PODCAST EVENT NEW FORTUNE HEALTH NEWS

**Coronavirus, 10 mosse per pmi e startup**

10 mosse per pmi e startup...

**la Repubblica**

**Burocrazia e semplificazioni, il pressing per tagliare le regole in nome della ripresa**

Il pressing dei manager per la semplificazione delle procedure...

anche dalla rassegna stampa, che a più riprese ha rilanciato il messaggio dandone eco e visibilità. Si citano su tutti l'intervista del Presidente a *Il Giorno*, l'uscita su *Il Corriere della Sera* online e il reportage di *Repubblica.it* dedicato al tema sburocrazia e semplificazione delle procedure soprattutto nella PA. Nel corso del 2020 sono state comunque diverse le testate che hanno dato spazio ai nostri interventi di valorizzazione della Categoria, confermando il ruolo di ALDAI-Federmanager a portavoce della managerialità sul territorio: tra tutti ricordiamo *Economy*, *Fortune*, *EconomyMagazine.it*, *Notizie.it*, *Affaritaliani.it*, *QN-Quotidiano Nazionale*, *Think.it*, *Avvenire* e stralci di agenzia ripresi anche da *RadioCor-IlSole24Ore*, *Milano Finanza* e *Italia Oggi*. Il legame tra l'Associazione e la città di Milano è chiaro e indissolubile. La

consueta partecipazione alla **Milano Digital Week**, la settimana dedicata al mondo dell'innovazione e del digitale, ha visto promuovere i web talk e gli incontri online firmati ALDAI-Federmanager, tra gli altri su *Affaritaliani.it*, *Corrierecomunicazioni.it* e *Economy*. In un anno che ci ha tolto ogni possibilità di contatto e di vicinanza, strumenti come Zoom e Teams sono diventati elementi indispensabili per mantenere un dialogo aperto con il nostro bacino di rappresentanza: ecco allora che i tradizionali appuntamenti in Sala Viscontea Sergio Zeme sono stati sostituiti da incontri, webinar e convegni in modalità digitale. Allo stesso modo la comunicazione, se da un lato ha continuato ad avvalersi del **sito**, della rivista **Dirigenti Industria** nelle due versioni, cartacea

**Economy**

**Competenze Stem, largo alle quote rosa**

Nelle materie tecniche e scientifiche si aprono realistiche aree di sviluppo, in particolare nelle tecnologie quantitative. Così Aldai-Federmanager spinge per colmare le lacune formative e nel mondo del lavoro.

Importanza delle materie STEM è più che mai attuale e strategica per il sviluppo dell'industria e dell'economia, ancora di più oggi in un mondo minacciato da crisi globali che richiedono risposte efficaci e puntuali proprio alle discipline tecnico-scientifiche. È qui il ruolo delle donne sarà sempre più determinante. "Le donne danno il migliore affare" è questo motto devono essere consapevoli del grande valore aggiunto che possono dare alla scienza, tecnologia, ingegneria e matematica con una visione nuova e con la loro grande passione" afferma Stefania Scalfari - consigliere ALDAI-Federmanager e coordinatrice dell'Osservatorio Dirigenti dell'Associazione - che per dare maggiore consapevolezza alle donne sulle loro opportunità in ambito tecnico-scientifico ha organizzato un webinar con webinar che si è svolto in occasione di STEMBuddy for Italy del Comune di Milano. Ad questo, moderato da Francesca Boccia, consigliere ALDAI-Federmanager, hanno partecipato alcune manager e dirigenti donne che hanno fatto la differenza nel settore.

e digitale, e di un'organica e costante attività di **mailing** per comunicare con i propri iscritti, dall'altra ha consolidato e potenziato la propria presenza sui **canali social** (LinkedIn, Facebook, Twitter e Youtube): nei 12 mesi passati sono stati registrati circa 1.200 post. Il canale LinkedIn di ALDAI-Federmanager, registrando nel corso dell'anno una costante crescita di follower grazie a un'attività organica meramente concentrata sulla produzione di contenuti mirati e di interesse per la categoria, si conferma il canale social di maggiore rappresentanza e identità. Nell'ambito delle attività legate alla

rivista, una particolare menzione va alla rubrica **DI+**, curata da questo Servizio, e dedicata a reportage, curiosità, approfondimenti e tempo libero sul territorio. Nel corso dell'anno abbiamo ospitato firme illustri del panorama milanese e non solo: dal FAI-Fondo Ambiente Italiano, al Touring Club, all'AISS - Associazione Italiana Sommelier, fino a InLombardia, sito ufficiale del Turismo Regionale, realtà queste che ci hanno regalato contenuti e anteprime top level finalizzati alla valorizzazione della bellezza del territorio lombardo. Non sono infine mancati anche alcuni degli appuntamenti più consolidati

della nostra vita associativa che hanno avuto menzione anche in rassegna stampa: tra questi, il **Premio Giovane Manager-Semifinale Lombardia**, la consegna della **Borsa di Studio Bonaiuti** e l'avvio del Bando per la **Borsa di Studio Peccatori** e la convenzione con **SMAU**. Ricordiamo infine anche iniziative nuove ed inedite, su tutte **Ambizione Manager**, che ha visto un importante momento di incontro confronto da parte della giovane dirigenza su un tema strategico e sentito come quello dello Smart Working e dei nuovi paradigmi del lavoro.

**Chiara Tiraboschi**



## SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE



**Silvia Romagnoli**

Il 2020 è stato un anno complesso sotto ogni profilo e ha determinato inevitabilmente un cambiamento nella gestione del lavoro e delle interazioni sociali. L'introduzione di modalità telematiche ha permesso, nonostante le limitazioni, il contatto operativo con gli associati per tutte le attività del Servizio. Gli incontri per l'esposizione degli strumenti di orientamento e formazione, svolti in presenza, sono stati ridisegnati virtualmente, prevalentemente in call conference.

Anche i contatti e la progettazione di iniziative con l'Area Sistema Formativo e Capitale Umano di Assolombarda sono state portate avanti virtualmente, abbattendo rapidamente gli ostacoli dovuti alle circostanze limitanti e garantendo lo svolgimento delle attività.

In sinergia con gli enti partner di ALDAI-Federmanager, sono state diffuse opportunità di formazione in modalità e-learning, webinar su temi di interesse, strumenti di *personal*

*branding*, valorizzazione del profilo professionale attraverso la collaborazione con Società leader per i servizi al lavoro.

L'Area Orientamento e Formazione, attraverso la consolidata collaborazione con l'Area Formazione Assolombarda, ha supportato Fondirigenti nell'individuazione di cluster strategici, *best practice* e modelli progettuali per tutte le realtà territoriali.

Nell'ambito delle Iniziative Strategiche è stato realizzato **E-Lab: intrapreneurship labs per dottori di ricerca**, un progetto volto a far emergere opportunità alternative alla carriera universitaria per i dottori di ricerca. Il progetto ha coinvolto diverse realtà accademiche: Università degli Studi di Milano, Cattolica, Bicocca, Politecnico di Milano, Humanitas University, Università degli Studi di Pavia – e aziende quali L'Oreal, Prometeon, Henkel, Hilti, NTTData, Rovagnati, Giuffrè, DHL, WarnerMusic – creando connessioni e sintonie tra manager, studenti, mondo accademico, aziende, e generando confronto dialettico, spunti e opportunità di crescita.

Nel 2020 Fondirigenti ha emesso l'**Avviso Pubblico 2/2020**, impiegando a livello nazionale 7.000.000 euro. L'Avviso è volto a sostenere imprese e manager nell'affrontare il cambiamento dei processi organizzativi e di business legati alla pandemia. Sono stati validati – nella nostra area di competenza – **90 Piani Formativi** che hanno coinvolto **252 dirigenti per 10.191 ore di formazione e uno stanziamento di risorse pari a 848.063,94 euro**.

I cluster formativi sono afferenti alla riorganizzazione dei processi, agli strumenti per il rilancio, alla sostenibilità e alla Green Economy.

Si segnala, a livello operativo, che il Fondo ha ultimato la trasformazione digitale della piattaforma telematica per la condivisione dei Piani Aziendali. Le Aziende hanno proposto all'esame delle Parti, a valere sul conto formazione individuale, **230 piani formativi aziendali** che hanno coinvolto **3.601 dirigenti in 48.001 ore di formazione e impiegato un ammontare complessivo di risorse pari a 3.797.638 euro**.

Agli argomenti *evergreen*, quali com-

petenze linguistiche, coaching e temi legati alla leadership, si affiancano Lean Organization, nuovi processi e strategie di business, Smart Working, digital marketing, modelli ecosostenibili. È emersa una notevole attenzione alle soft skills, in particolar modo, alle capacità relazionali, di leadership, volte a motivare e a mantenere l'*engagement* dei collaboratori nella gestione dell'attività professionale a distanza piuttosto che l'attitudine a reagire al cambiamento in modo proattivo ed intelligente.

Nel corso del 2020 l'Area Orientamento e Formazione, allineandosi con Federmanager, ha supportato e fornito informazioni agli Associati sulla **Certificazione delle Competenze** per i profili Innovation Manager, Manager per la sostenibilità, Export Manager e Manager di rete.

Sono stati confermati anche per il 2020 **accordi** specifici per proporre ai Soci e loro figli/nipoti l'opportunità di accedere a costi agevolati all'offerta formativa di **Politecnico di Milano, Fondazione Istud, 24Ore Business School, Camera di Commercio Italo Germanica**.

Nel 2020 è stato introdotto da ANPAL, il **Fondo Nuove Competenze**, al fine di consentire la graduale ripresa dell'attività dopo l'emergenza epidemiologica. L'Area Orientamento e Formazione, d'intesa con la corrispettiva area di Assolombarda, ha siglato specifici accordi con le Imprese per la rimodulazione dell'orario di lavoro finalizzata allo svolgimento di percorsi formativi a fronte di mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa.

Nell'ambito delle Politiche Attive è continuato il Progetto denominato **DISKO – Digital Skills for Older manager and cOmpanies**, promosso da Assolombarda in partnership con ALDAI-Federmanager e finanziato da 4.Manager. L'iniziativa è nata nel 2019 e si è protratta nel 2020 con la realizzazione delle attività in *virtual mode*. Si ricorda che l'obiettivo è finalizzato alla diffusione di una cultura digita-

le nei manager Senior, alla riduzione del *'digital divide'* per il reinserimento nelle aziende. Il progetto ha coinvolto 58 manager inoccupati, di cui 5 individuati per la progettazione della piattaforma formativa ricevendo un incarico temporaneo retribuito, mentre gli altri hanno beneficiato gratuitamente di percorsi formativi messi a disposizione dalle Business School partner. I manager beneficiari dell'offerta formativa hanno rilevato apprezzamento per il livello qualitativo dell'opportunità. Il Progetto terminerà ad aprile 2021.

Nel corso del 2020 anche gli incontri per l'erogazione degli strumenti di orientamento (**CV & Employability e Consulenza di Carriera**) sono stati realizzati in modalità telematica dalle Società partner – Intoo, LHH, Uomo&Impresa. Il supporto ai Soci è stato garantito alla stessa stregua della gestione delle attività in presenza.

Oltre 50 associati hanno beneficiato di queste opportunità.

L'attività dell'**Agenzia del Lavoro Fondirigenti**, finalizzata a favorire l'incontro tra le esigenze delle imprese afferenti al Sistema Confindustria e i profili manageriali disponibili sul mercato, è stata portata avanti favorendo il contatto manager/aziende selezionando i candidati.

L'Area Orientamento e Formazione ha inoltre fornito aggiornamenti e informazioni relative agli **incentivi per l'assunzione di lavoratori disoccupati over50 o beneficiari di Naspi**.

Si è consolidata la sinergia e **collaborazione con il team Tutoring** che nel 2020 si è ridisegnato in modo rapido ed efficiente, introducendo la modalità telematica per la gestione degli incontri e ha rinnovato la denominazione in MyExecutiveTutoring.

Silvia Romagnoli



4.MANAGER

FONDO  
DIRIGENTI  
PMI Finanziamo  
la formazione

fondirigenti

## SERVIZIO TUTORING

 **Giorgio Arnera**

L'attività del Servizio Tutoring nel 2020 è stata particolarmente impegnativa per gli effetti della situazione sanitaria, che ci ha costretto a rivedere le modalità di supporto ai nostri colleghi e ridisegnare il management system del Servizio (riunioni mensili, analisi delle richieste dei Soci, formazione dei Tutor) utilizzando videocall individuali o di gruppo.

Nel corso del 2020 il team ha ridefinito la *Value Proposition* e modificato il "brand" del servizio agli associati in **MyExecutiveTutoring** per dare una maggiore enfasi sulla customizzazione di ogni percorso di tutoring alle esigenze del singolo Socio.

I 18 *Executive Tutor* sono Soci ALDAI-Federmanager che operano come volontari "pro-bono" e condividono una significativa esperienza manageriale in contesti multiculturali e complessi, e una formazione specifica e continua



di Coaching secondo le metodologie e gli standard ICF (International Coach Federation). I Tutor lavorano con un approccio strutturato, personalizzato, neutrale e strettamente riservato. Coniugano le tecniche di Coaching con la conoscenza delle realtà aziendali, di cui comprendono le complessità, le dinamiche e soprattutto il linguaggio

entrando così rapidamente ed efficacemente in sintonia con il collega.

Il **Servizio MyExecutiveTutoring** si rivolge agli associati in servizio o in transizione di carriera che desiderano valorizzare il proprio potenziale, riflettere sulla propria posizione professionale, riordinare le proprie idee e prepararsi ad affrontare i cambiamenti.

**Tabella n. 1 - ATTIVITÀ DEL SERVIZIO MY EXECUTIVE TUTORING**

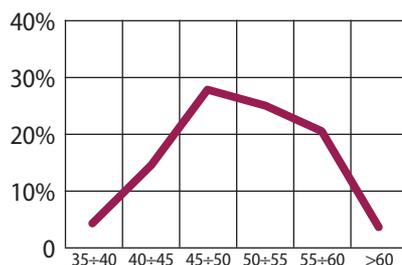
ANNO	Numero di RICHIESTE	Percorso completato	Età	Numero sessioni	Numero delle ore dedicate	Valutazione dell'operato dei tutor	Soddisfazione del servizio	Non hanno seguito il percorso
dal 2013 al 2019	247	189	51	1.022	1.703	96	92	37
2020	68	38	51	281	423	96	93	6
<b>Totale</b>	<b>315</b>	<b>227</b>	<b>51</b>	<b>1.303</b>	<b>2.126</b>	<b>96</b>	<b>92</b>	<b>43</b>
in corso fine 2020		45	53					
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>315</b>	<b>272</b>						

**Tabella n. 2 - SUDDIVISIONE PER FUNZIONE DEI COLLEGHI CHE HANNO SEGUITO IL CORSO**

AREE /ANNO	Direzione e Coordinamento	Commerciale e Marketing	Tecnica	Operation	Finance & Adm., HR, Legal & Service	TOTALE
dal 2013 al 2019	26 14%	61 32%	41 22%	28 15%	33 17%	189 100%
2020	4 11%	11 29%	5 13%	3 8%	15 39%	38 100%
in corso fine 2020	11 24%	17 38%	7 16%	0 0%	10 22%	45 100%
<b>TOTALE</b>	<b>41 15%</b>	<b>89 33%</b>	<b>53 19%</b>	<b>31 11%</b>	<b>58 21%</b>	<b>272 100%</b>

TABELLA n. 3 – FASCE DI ETÀ

età 35÷40	4,7%
età 40÷45	17,8%
età 45÷50	27,1%
età 50÷55	25,6%
età 55÷60	20,5%
età >60	4,3%
	100%



Vengono affiancati i manager in qualsiasi fase della loro vita lavorativa: dal collega di prima nomina, all'executive che si trova in situazioni di cambiamento aziendale o in rapida crescita, a chi è prossimo alla pensione.

Il percorso **MyExecutiveTutoring** si sviluppa mediante una serie di colloqui individuali che, attraverso un'approfondita analisi delle situazioni e un'attenta riflessione guidata fatta di ascolto, confronto, domande e stimoli, si propongono di aiutare il collega a individuare i propri obiettivi e definire un piano di azione per raggiungerli. L'accompagnamento del Socio assistito (Tutoree), che accetta logica e finalità del Servizio, non prevede né la ricerca di una nuova occupazione né la consulenza manageriale, ed è complementare a eventuali attività di outplacement o altri servizi di consulenza erogati da ALDAI-Federmanager. Cinque nuovi professionisti, inseriti e formati durante il 2019, hanno incrementato la nostra capacità di servire i nostri associati. Abbiamo inoltre potuto dedicare risorse per svolgere nuovi progetti creando team "ad hoc" focalizzati su argomenti specifici:

- **Marketing e Comunicazione:** nel corso dell'anno è stata potenziata l'attività di comunicazione, un gruppo di Tutor ha dedicato una parte del suo tempo a migliorare stile e

contenuti di comunicazione ai Soci delle possibilità offerte dal servizio. Con un continuo coordinamento con il Servizio Comunicazione e Marketing e con la Redazione della Rivista abbiamo illustrato MyExecutiveTutoring utilizzando i canali tradizionali, Rivista, Newsletter, Sito. Si stanno anche valutando possibilità di presentazione del servizio su piattaforme esterne allo scopo di far conoscere questa attività a colleghi non soci.

- **Progettazione nuovi servizi ai Soci:** è stato costituito un team dedicato alla realizzazione di nuove tipologie di servizio, orientate a specifiche categorie di utenti. È stata ampliata l'offerta ai Soci in procinto di andare in pensione e che desiderano proseguire con un'attività lavorativa remunerata dipendente o imprenditoriale; per questi colleghi la metodologia di lavoro ha richiesto semplici aggiustamenti. Più impegnativo il secondo intervento: un team di Executive Tutor ha ideato un servizio dedicato a figli e nipoti di Soci in età universitaria o post-universitaria, con o senza esperienze lavorative, che desiderano un supporto per definire il proprio futuro. Il progetto ha fatto leva su un laboratorio che ha coinvolto un gruppo di giovani volontari e – nel corso del 2021 – si procederà al lancio sperimentale di questo servizio, con la convinzione di poter offrire un valido supporto anche a membri delle famiglie dei Soci ALDAI-Federmanager.

- **Regole di funzionamento e modulistica a corredo del servizio:** la situazione di pandemia ha modificato profondamente le relazioni tra Tutor e Socio assistito, che sono state gestite da remoto a partire dal marzo 2020. È stata pertanto necessaria una riflessione sui comportamenti dei Tutor e sulle modalità di intervento in modalità "virtuale", dovendo assicurare ai Soci richiedenti il servizio – oltre all'efficacia dello stesso – anche l'assoluta garanzia di riservatezza.

- **Analisi delle esigenze formative dei Tutor e selezione dei fornitori**

**di training:** davanti alle sfide poste dall'enorme cambiamento in corso di tutti i paradigmi del mondo del lavoro e non solo, anche noi Tutor abbiamo sentito la necessità di rimetterci ancora una volta in gioco, alla ricerca del miglioramento continuo del Servizio MyExecutiveTutoring, definendo un percorso di formazione tagliato sulle nostre esigenze. Il corso si è sviluppato su 8 mezze giornate di formazione svolte – da ottobre a dicembre 2020 – in videoconferenza con esercitazioni in aule virtuali. Abbiamo investito del tempo per ritornare in "aula" e confrontarci tra noi – con la guida di validissimi docenti di Coaching con metodologia ICF – per analizzare i comportamenti che individuiamo di frequente nei Soci che si avvalgono del nostro Servizio. Il nostro obiettivo è stato trovare nuove modalità, tecniche e competenze da utilizzare per supportare al meglio i nostri Tutoree, aiutandoli nella definizione del loro obiettivo e nella rimozione di possibili ostacoli (comportamenti, convinzioni limitanti, ecc.) che si frappongono al risultato desiderato.

- **Statistiche sul servizio:** abbiamo incrementato l'attenzione alle metriche del servizio, sia per ciò che riguarda il numero, la frequenza e la durata delle sessioni di Tutoring che per i parametri relativi alla soddisfazione del Cliente.

### Il numeri del servizio Tutoring nel 2020

Le tabelle riportate in questo articolo riassumono i dati principali dell'attività del servizio, si rileva:

- il significativo incremento di richieste del 2020;
- una prevalenza delle richieste proveniente da colleghi impegnati nell'area commerciale;
- un aumento, nell'ultimo anno, di richieste provenienti da colleghi impegnati nelle aree di staff o di servizio;
- l'età dei richiedenti il servizio è concentrata nella fascia 45/50 anni.

Giorgio Arnera

## ARUM Srl - RIVISTA DIRIGENTI INDUSTRIA

 Ilaria Sartori

ARUM Srl è la società di servizi che per conto di ALDAI-Federmanager edita la rivista *Dirigenti Industria*, house organ dell'Associazione e voce della dirigenza, con l'obiettivo di informare e tenere aggiornati i propri iscritti e lettori su iniziative, servizi, notizie e tematiche di interesse per la categoria anche a livello nazionale.

Una rivista mensile cartacea che conta ben 74 anni di storia cui si è affiancata – nel 2016 – una versione digitale segmentata per target di lettori: "Dirigenti Industria" e "Dirigenti Senior".

Sempre molto ricca e variegata la selezione di rubriche che spaziano da temi di stretta attualità ad approfondimenti su management, industria, fisco, lavoro e previdenza, welfare, senza dimenticare notizie legate alla Lombardia, alle attività dell'Associazione, ai servizi dedicati agli iscritti e alle opinioni: un caleidoscopio di informazioni che ambiscono a offrire una panoramica quanto più possibile, aggiornata e completa. Nel corso del 2020 nuove rubriche legate a temi emergenti e sempre più sentiti dalla dirigenza hanno visto la luce: *Sviluppo Sostenibile* e *Sviluppo PMI* (strettamente connessa al progetto di Politiche Attive delle Associazioni Confindustria e Federmanager lombarde aderenti).

A poco più di un anno dal restyling grafico che ha coinvolto sia la versione cartacea che quella digitale, numerosi i segnali di apprezzamento ricevuti sia per il nuovo formato che per la rubrica DI+ che continua a vantare prestigiose firme quali FAI, Touring Club Italiano, in Lombardia, ecc.

La realizzazione di *Dirigenti Industria* è affidata a un comitato di redazione (in rappresentanza della struttura e del Consiglio Direttivo) che – a marzo

2020 – si è tempestivamente riorganizzato per mantenere la regolarità mensile delle riunioni (virando dagli incontri in presenza a quelli in videoconferenza, senza per questo intaccare l'efficienza e l'efficacia dei meeting), e per rispettare le tempistiche di consegna della rivista. Durante gli incontri si visionano e valutano le sempre numerose proposte di articoli e spunti di riflessione che pervengono (in modo volontaristico) dagli associati per comporre una prima bozza e, in seguito, la redazione – coordinandosi con autori, grafico e con la struttura ALDAI-Federmanager – provvede alla stesura definitiva e all'impaginazione dei testi, per arrivare al timone, indispensabile per la distribuzione dei contenuti, e, infine, all'approvazione per la stampa. Gli 11 numeri annuali di *Dirigenti Industria* cartacea, forti anche della versione digitale che consente e garantisce flessibilità e aggiornamento in tempo reale dei contenuti, registrano anche per il 2020 dati positivi: il digitale – [dirigentindustria.it](http://dirigentindustria.it) e [dirigentsenior.it](http://dirigentsenior.it) – a fine 2020 ha complessivamente superato i 460.000 utenti unici dei quali il 37% lombardi (rispetto al 50% di inizio 2018, a testimonianza della crescente diffusione oltre i confini regionali), con oltre 2.000 articoli pubblicati e una media di 1.100 articoli e pagine letti al giorno.

Al fine di illustrare le numerose potenzialità e le molteplici occasioni di comunicazione derivanti dalle versioni digitali di *Dirigenti Industria*, nel corso dell'anno, sono stati organizzati due incontri destinati agli associati e non solo.

Relativamente alla raccolta pubblicitaria, in un anno sicuramente non facile, l'editore ha continuato a gestire direttamente i clienti. L'anno 2020 ha visto riconfermati gli storici fornitori Creo Milano Srl per la grafica e Rotolito SpA per la stampa.

Il Direttore Responsabile della rivista è il Presidente ALDAI-Federmanager Bruno Villani, mentre Franco Del Vecchio è Presidente ARUM Srl e coordinatore del comitato di redazione composto da: Sara Cattaneo, Giuseppe Colombi, Luciano De Stefani, Mario Giambone, Silvana Menapace, Fabio Pansa Cedronio, Marco Pepori e Mino Schianchi; cui si affiancano per la struttura: il Direttore Paolo Ferrario, Michela Bitetti, Ilaria Sartori e Chiara Tiraboschi. Un sincero ringraziamento ai colleghi (in particolare quelli delle aree *Amministrazione e Organizzazione, Comunicazione e Marketing*), ai Consiglieri e ai Soci che consentono alla rivista di informare puntualmente gli iscritti e diffondere cultura manageriale a un numero sempre crescente di lettori.

**Ilaria Sartori**



# Attività Organi Collegiali Commissioni Consultive



## COMMISSIONE SINDACALE E LAVORO



Presidente **Luca Luchesini**

Il 2020 ha visto la **Commissione Sindacale e Lavoro** riorientare completamente la sua attività mettendo al centro della discussione l'analisi degli effetti della pandemia sulla categoria, e subito a seguire lo studio e

la proposta di iniziative per mitigare gli effetti occupazionali negativi che ne deriveranno. Abbiamo quindi strutturato e completato due iniziative fondamentali:

- 1) la realizzazione di un sondaggio, già durante il primo lockdown, per misurare aspettative e timori dei colleghi;
- 2) la costruzione di una proposta di piano straordinario, incardinato sul principio del "Temporary management", di sostegno ai dirigenti che dovessero perdere l'impiego.

Il progetto di piano di sostegno, dopo essere stato discusso e approvato in Commissione, è stato poi presentato in sede di Delegazione Nazionale e Commissione Welfare, dove sono stati apportati gli ultimi ritocchi.

Licenziato il piano, che ci auguriamo possa presto venire tradotto in iniziative concrete a livello federale, la Commissione si è poi dedicata alla nuova realtà dello "Smart Working", che è cosa ben diversa dal telelavoro già noto e normato. Le aziende hanno ormai fatto letteralmente i conti con i vantaggi e i limiti delle nuove modalità lavorative, e la tendenza a mantenere i primi riducendo al minimo i secondi è ormai definitivamente incardinata nell'organizzazione lavorativa del dopo-Covid. È stato quindi lanciato il gruppo di lavoro "Smart Working" con l'ambizioso obiettivo di fornire ai dirigenti tutti gli strumenti per orientare e non subire il nuovo contesto, sia con i collaboratori sia con le aziende.

Riassumendo, i compiti del 2021 sono già ben delineati: incalzare la struttura federale per far decollare il piano di sostegno straordinario e attrezzare i colleghi per il nuovo mondo lavorativo post-pandemia.



### GRUPPO MIND THE GAP

Coordinatore **Marino Mancini**

Le attività del Gruppo, nel corso del 2020, si sono svolte tutte da remoto, cercando di dare continuità a quelle intraprese negli anni precedenti. Nel corso dell'anno siamo aumentati

di numero (60 Soci) e ci riuniamo una volta al mese attraverso Zoom. Ogni anno diamo il benvenuto a nuovi colleghi e ne salutiamo altri che hanno trovato un'occupazione temporanea o permanente: questa per fortuna è la vera filosofia del Gruppo. Il nostro punto di forza è rappresentato dalla grande capacità di networking e scambio di conoscenze, compresa l'organizzazione di seminari interni su diverse tematiche. Nel corso del 2020 ne abbiamo tenuto uno, suddiviso in moduli, che ha riguardato il controllo di gestione per non addetti. L'obiettivo principale consiste nello sviluppo di progetti di employability, oltre alle singole opportunità segnalate da ALDAI-Federmanager stessa o da altre fonti.

Mind the Gap (MtG) ha contemporaneamente perseguito altre opportunità nate dai suoi stessi partecipanti nei sottogruppi operativi. Infatti, il Gruppo si scompone in sottogruppi specializzati che, in base alle competenze dei partecipanti, portano avanti le diverse iniziative. Ciascun sottogruppo ha un proprio coordinatore che riferisce in plenaria gli avanzamenti dei rispettivi piani di azione. Attualmente i sottogruppi operativi sono:

• Economia Circolare, che da gruppo di studio per la fattibilità si è trasformato in sottogruppo attivo, pronto a presentarsi alle aziende.

• Approccio alle PMI – recentemente costituito – che, attraverso le esperienze raccolte tra i soci, diventerà il vademecum per definire criteri e i metodi di come presentarsi alle PMI.

• Comunicazione – di nuova formazione.

Infine voglio riassumere brevemente cosa significa partecipare a MtG:

- Entrare a fare parte di una comunità di interessi e di obiettivi condivisi.
- Partecipare alle riunioni plenarie ed entrare a far parte di uno o più sottogruppi nei quali apportare il proprio contributo operativo.
- Attivare scambio di informazioni e allargamento di competenze.
- Partecipare alle sessioni di informazione e aggiornamento interne sui vari argomenti di interesse.
- Mettere a disposizione dei colleghi le proprie competenze.
- Costituire un networking di conoscenze.

## COMMISSIONE PREVIDENZA E ASSISTENZA SANITARIA



Presidente **Barbara Picutti**

L'attività della **Commissione Previdenza ed Assistenza Sanitaria** nel 2020, e fino ad oggi, è stata quasi interamente dedicata alla pandemia da Covid-19.

La Commissione si è incontrata con regolarità da remoto e ha fundamentalmente trattato, organizzando anche incontri ad hoc, delle necessità dei dirigenti dovute alla pandemia, con focus particolare sulla telemedicina e su quanto oggi offerto dal mercato, che è in continuo sviluppo ed evoluzione. La Commissione ha posto in evidenza a Federmanager e ai fondi sanitari (FASI, ASSIDAI, IWS)

le problematiche e le necessità emerse, con l'obiettivo di contribuire affinché l'offerta risulti sempre più innovativa e vicina alle esigenze dei dirigenti in servizio e in quiescenza. La Commissione intende riprendere gli incontri su pensioni e previdenza, sospesi a causa delle più impellenti necessità relative alla pandemia, aggiornando i colleghi alla luce dei ripetuti interventi governativi e favorendo il dialogo intergenerazionale sul futuro del sistema previdenziale.

La prossima consiliatura vedrà il rinnovo delle commissioni ALDAI-Federmanager e quindi anche di quella Previdenza ed Assistenza Sanitaria. Si ringraziano pertanto tutti i partecipanti e tutti coloro che hanno contribuito ai lavori della stessa nel triennio 2018/2021.

## COMMISSIONE STUDI E PROGETTI



Presidente **Mario Garassino**  
Vice Presidente **Raffaele Tasserini**

### Obiettivi della Commissione

La **Commissione Studi e Progetti** ha il duplice scopo di sviluppare le proposte del Consiglio Direttivo e di agire come collettore di quelle dei nove Gruppi di Lavoro che la costituiscono. Fondamentale è la collaborazione con gli altri Gruppi, Commissioni, Comitati e Direzione che fanno parte dell'Associazione. Questa collaborazione è sempre continuata anche durante la pandemia, mentre è mancata la possibilità di organizzare eventi in presenza. Dopo l'estate è subentrato per alcuni Gruppi l'utilizzo delle videoconferenze e si è cercato di dare un qualche inizio ai programmi 2020. Tutto ciò con evidenti differenze tra chi ha saputo sfruttare subito questa opportunità e chi, avendo maggiori difficoltà, ha avuto preferito posticipare al 2021. Tutti i Gruppi hanno però studiato nel frattempo i programmi da sviluppare nel 2021 con l'utilizzo delle videoconferenze, che si sono dimostrate talvolta anche più valide delle riunioni in presenza, non dimenticando però la possibilità di rivedere i partecipanti in aula.

Gruppi. Nel 2020, l'anno della pandemia, il naturale supporto è stato l'elaborazione di modelli pandemici che fin dagli inizi dell'emergenza hanno allertato la *Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria* sul pericolo che correavano i nostri Soci, soprattutto anziani. Sono stati con insistenza elaborati e proposti modelli di teleassistenza medica, ritenuti sempre più fondamentali in un periodo in cui l'accesso alle strutture sanitarie è diventato pericoloso: ora si spera che nel corso del 2021 alcuni di questi modelli possano essere recepiti dai nostri sistemi di assistenza sanitaria. Naturalmente, in contemporanea con gli studi epidemiologici, è stato portato avanti un modello economico italiano che valuta strutturalmente l'effetto delle restrizioni effettuate col primo lockdown sull'economia italiana e ha anticipato, rispetto a tutti gli altri studi, gli effetti strutturali della caduta del PIL italiano, effetti divulgati anche all'esterno dell'Associazione tramite teleconferenza.

Inoltre CADD ha supportato l'indagine sui pensionati svolta dal Comitato Pensionati, sul modello dell'ormai classico studio tenuto alcuni anni fa.

### Risultati della Commissione nel 2020



**GRUPPO CADD**  
(Centro Analisi Dati Dirigenti)  
Coordinatore **Giorgio de Varda**  
Vicecoordinatore **Giovanni Caraffini**

Si ricorda che **Gruppo CADD** è un micro Centro Studi a supporto di ALDAI-Federmanager e degli altri



**GRUPPO CULTURA**  
Coordinatore **Renzo Bezza**  
Vicecoordinatore **Giorgio Medi**

Il programma del **Gruppo Cultura** per il 2020 era stato definito per una serie 15 di eventi da realizzare entro fine maggio (ciclo Novelle, ciclo Jazz, ciclo Cultura Finanziaria, mostre d'arte) ai quali si sarebbero aggiunti entro fine anno ancora 10 eventi (Fisica, Astronomia, presentazione di libri, mostre d'arte e etica).

Con la pandemia che ha cambiato il modo di realizzare eventi in presenza, si è dovuti passare alle videoconferenze, con difficoltà iniziali sia per i coordinatori che per il pubblico. In definitiva si sono tenuti solo 2 eventi a distanza, uno del ciclo Novelle e il secondo, *"Iniziative dell'Unione Europea per contrastare la crisi economica attuale e futura"*, in collaborazione con il Gruppo Dirigenti per l'Europa.

Dopo l'estate era nata la speranza di poter uscire dalla pandemia in modo almeno sufficiente per riprendere gli eventi in aula. Ciò, però, come noto, non è successo e gli eventuali co-relatori esterni non si sono detti disponibili. Si è allora deciso di traslare al 2021 quanto non realizzato. Nel frattempo molto si è discusso per le aggiunte per il 2021.

Il Gruppo Cultura è diviso in diverse sezioni: *Letteratura* (Nicoletta Bruttomesso), *Cultura Finanziaria* (Pasquale Ceruzzi), *Musica* (Josef Oskar), *Chiacchierate di Fisica* (Paolo Zanella), *Arte* (Alberto Cantoni) – quest'ultima si avvale poi della collaborazione di Mario Conti e Silvia Bolzoni per visite ad eventi esterni. I membri effettivi del Gruppo sono più di 30.



### GRUPPO GEOPOLITICA ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

Coordinatore **Raffaele Tasserini**  
Vicecoordinatore **Riccardo Bardoni**

Nel 2020 le attività hanno subito una sensibile riduzione, causa Covid-19, che ha sostituito le regolari riunioni mensili con quelle più diradate in videoconferenza e di conseguenza impedito la realizzazione nella forma consueta in Sala Viscontea Sergio Zeme degli eventi programmati, in particolare l'apertura del nuovo *"Ciclo Africa"* e l'aggiornamento della situazione Cina. Dopo esserci adattati al nuovo criterio delle videoconferenze, e soprattutto dopo aver verificato la indispensabile disponibilità dei relatori esterni, le attività sono riprese riprogrammando gli eventi per il 2021.

### GRUPPO DIRIGENTI PER L'EUROPA

Coordinatore **Raffaele Tasserini**  
Vicecoordinatore **Luciano De Stefani**

Nel 2020 le attività hanno subito una sensibile riduzione, causa Covid-19, che ha sostituito le consuete riunioni mensili con quelle più diradate in videoconferenza e di conseguenza impedito la realizzazione nella forma consueta in Sala Viscontea Sergio Zeme degli eventi programmati, in particolare *"La Salute in Europa"* e *"L'Europa delle Città"*.

Dopo esserci adattati al nuovo criterio delle videoconferenze, e soprattutto dopo aver verificato la indispensabile disponibilità dei relatori esterni, le attività sono riprese nel mese di giugno con la realizzazione dell'evento *"Iniziative dell'Unione Europea per contrastare la crisi economica attuale e futura"* congiuntamente con il Gruppo Cultura e riprogrammando gli altri eventi per il 2021.



### GRUPPO ENERGIA ED ECOLOGIA

Coordinatore **Fabio Pansa Cedronio**

Il Gruppo Energia ed Ecologia tramite i suoi tre Comitati: Energia (Presidente Luciano Giannini), Ecologia (Presidente Giorgio Venturino), ITL-Infrastrutture, Trasporti, Logistica (Presidente Gennaro Bernardo) – è riuscito, malgrado le limitazioni dovute al lockdown per la pandemia, a continuare le sue attività con incontri in remoto grazie al supporto tecnologico di ALDAI-Federmanager. Nel corso del 2020, oltre ad incontri e dibattiti all'interno dei singoli Comitati, sono stati organizzati eventi allargati a tutti i partecipanti al Gruppo con la partecipazione e il supporto di associazioni/organizzazioni esterne, in particolare l'AEIT e la RSE, per i temi energetici, e l'ACG per i trasporti. Gli argomenti trattati negli eventi allargati sono stati: Workshop sui Rifiuti Speciali; La Transizione Energetica e la visione delle Imprese; Seminario Energia e Clima; Il futuro delle Infrastrutture Strategiche del nord-ovest; La transizione Energetica: le Comunità Energetiche; La depurazione delle acque reflue industriali, in particolare dell'industria chimico-farmaceutica; la Digital Energy: digitalizzazione dei sistemi energetici; Infrastrutture Elettriche per l'Italia ed il Mediterraneo. Tutte le presentazioni sono rese disponibili in formato .pdf e sono scaricabili dal sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it) sezione Eventi, alla data corrispondente all'avviso.



### GRUPPO PROGETTO INNOVAZIONE

Coordinatore **Franco Del Vecchio**  
Vicecoordinatore **Emilio Locatelli**

Come ogni anno dal 2004, nel 2020 abbiamo organizzato 10 incontri, con una media di 35 partecipanti, per promuovere l'innovazione come modello manageriale e dibattere molteplici temi: Siderurgia sostenibile\* - Trend Tecnologici\* - Smart Working\* - Meritocrazia nei rapporti di lavoro\* - Non possiamo rinunciare all'industria\* - Pillole Formative per la formazione dei giovani\* - Mini fabbrica in classe - Ricadute economiche dell'epidemia\* - 5G\* - Computer quantistici\* - Next Generation EU\* - Banda Larga\* - Osservatori Digital Innovation per i Manager\* e altri. Gli argomenti segnalati con (\*) hanno generato articoli per la rivista *Dirigenti Industria*.

Le iniziative hanno favorito l'aggregazione dei colleghi, creando le condizioni per l'arricchimento reciproco e la conoscenza di opportunità professionali, valorizzando il ruolo ALDAI-Federmanager. Da 17 anni il gruppo è impegnato a valorizzare l'immagine manageriale.

Nel 2020 abbiamo condiviso la preparazione del progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI, avviato a settembre in collaborazione con Confindustria e DIH Lombardia. Nell'ambito del progetto sono stati realizzati i seminari *"Il colloquio di lavoro"* e *"Due cacciatori di teste alla sbarra"* presentati nella rubrica *"Carriera"* della rivista digitale.



### GRUPPO OSSERVATORIO DONNE DIRIGENTI

Coordinatrice **Stephanie Steidler**

Nel 2020 anche l'attività del **Gruppo Osservatorio Donne Dirigenti** ha subito una riduzione notevole. Si sono fermate tutte le iniziative che erano allo studio con personaggi esterni. Non è proseguito fino alla fine il progetto *"Inclusione donne"*. È invece nato e si è sviluppato *"STEMintheCity"*, al quale abbiamo partecipato come ALDAI-Federmanager. Le materie STEM (Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) sono alla base del progetto che è un'iniziativa (4ª edizione) del Comune di Milano per promuovere la diffusione delle discipline tecnico-scientifiche e delle nuove tecnologie digitali come opportunità per il futuro professionale delle nuove generazioni, con un'attenzione particolare rivolta alla popolazione femminile. L'obiettivo è coinvolgere tutto l'ecosistema formativo – insegnanti, genitori, istituzioni e aziende – per creare un maggior livello di consapevolezza che contribuisca a rimuovere gli stereotipi culturali che allontanano le bambine e le ragazze dai percorsi di studio e dalle carriere STEM.



### GRUPPO VDS (VALORIZZAZIONE DEI SENIOR)

Coordinatore **Francesco Dindo**

Francesco Dindo è coordinatore anche del Gruppo VISES a livello locale e nel Consiglio Nazionale. Il lockdown ha penalizzato le attività del **Gruppo VDS-Valorizzazione dei Senior** ma il programma è proseguito, pur ridotto, nelle tre aree di attività:

**A) Salute e Prevenzione.** È stato possibile organizzare solo due eventi: *"Mal di schiena e problemi articolari"* (febbraio 2020, in presenza) e *"Ruolo 'aumentato' dei cittadini con Cittadini più coinvolti e sicuri"* (maggio 2020, via Zoom).

**B) Uso del digitale e nuove tecnologie.** Il lockdown ha reso ancor più attuale il nostro programma di educazione digitale che si è svolto attraverso un ciclo di quattro incontri dal titolo *"Il phishing non è un pesce - Operatività digitale e navigazione sicura"*.

**C) Competenze dei senior a servizio della Comunità.** Anche se con fatica siamo riusciti a trasformare in corsa i nostri progetti da presenza a distanza: *"Outplacement verso il sociale - 7ª edizione"* ha aperto a 20 nuovi Soci la porta del volontariato. Con VISES abbiamo portato a compimento quattro progetti PCTO: *"ABC Digital"*, *"Green Jobs"*, *"Giovani & Impresa"*, *"Deploy Your Talent"* e il progetto *"Il Ritmo Giusto - Scuola Media"*. Abbiamo anche avviato *"Match The Future!"* un progetto volto a sviluppare le conoscenze imprenditoriali dei NEET tra 18 e 30 anni. I circa 70 Soci ALDAI-Federmanager impegnati nei progetti VISES hanno condiviso il proprio patrimonio di conoscenze e competenze con quasi 1.000 alunni di 23 scuole del milanese. Dei circa 60 NEET seguiti in tutta Italia in didattica a distanza, ben 13 hanno sviluppato il business plan di una loro idea imprenditoriale grazie al sostegno dei tutor VISES, tutti Soci ALDAI-Federmanager.



### GRUPPO SPORT E TEMPO LIBERO

Coordinatore **Vladimiro Sacchetti**

Il **Gruppo Sport e Tempo Libero** sviluppa iniziative per unire attività sportive, turistiche e culturali organizzando "viaggi e visite" come occasioni di nuove conoscenze e per stare piacevolmente insieme a vecchi e nuovi colleghi. La costituzione del gruppo "Golfmanager" dei giocatori di golf è esempio di questo tipo ed è stato utile per avvicinare altri colleghi ad ALDAI-Federmanager. Per quanto riguarda i viaggi, l'anno scorso era stato organizzato un soggiorno + crociera di 14 giorni a Santo Domingo con partenza marzo 2020, viaggio che causa Covid-19 poco prima della partenza è stato annullato e del quale ora si è finalmente riusciti a ottenere il rimborso. Per il 2021 i viaggi di qualunque tipo sono ancora sconsigliati. Per quanto riguarda il golf, abbiamo invece organizzato il Circuito gare 2021 "Golfmanager" nella speranza che nei prossimi mesi riaprano i campi da golf che sono ora chiusi causa pandemia. Segnaliamo che esiste presso l'Associazione Dirigenti Manageritalia (dirigenti del commercio), un'organizzazione di dirigenti golfisti – "Golfisti Manageritalia" – che, utilizzando un nome analogo al nostro, ha comportato talvolta confusione anche tra i nostri golfisti.



## COMITATO PENSIONATI



Presidente **Mario Giambone**

*Annus horribilis*: il proposito necessario è mantenersi uniti. Come garantire le pensioni... presenti e... future!

Anche nel corso dell'inafausto 2020 il **Comitato Pensionati** ALDAI-Federmanager si è impegnato a mantenere stabile la compattezza del proprio assetto e operare in maniera coerente con il mandato ricevuto dai numerosi colleghi, ben diecimila, non più in servizio attivo, quali iscritti al nostro sodalizio milanese.

La finalità perseguita resta quella di contrastare con fermezza provvedimenti che penalizzano gli importi delle pensioni dei dirigenti, frutto di realistici contributi versati sistematicamente nel corso di una vita di lavoro, caratterizzata da impegno, abnegazione e professionalità, in compiti spesso svolti in condizioni fortemente esposte ai rischi occupazionali e a quelli professionali.

Una categoria, quella dei dirigenti nazionali, che ha fortemente contribuito al rilancio del Paese, quando se ne è sentita la necessità e che oggi si vede ridurre il reale potere di acquisto attraverso ripetuti contributi di solidarietà, mancata perequazione, fiscal drag.

L'impegno dal Comitato è quello di continuare a mantenersi presenti e costanti, ad ausilio dei fini associativi. È opportuno evidenziare come lo scopo che il Comitato persegue non è soltanto quello di mantenere alta l'attenzione sulle giuste rivendicazioni espresse, da tempo, da quanti esigono chiarezza sui molteplici tentativi operati verso questo comparto. La posizione assunta non è stata quella di mantenersi attenti solo alla difesa dei propri specifici trattamenti pensionistici,

ma anche di seguire la situazione generale della previdenza con particolare riguardo all'evoluzione della giurisprudenza e alle modifiche di assetto che si stanno determinando, nel sistema delle pensioni.

Si sono messe in opera molteplici occasioni provando anche a sostenere le giuste considerazioni, in contrasto con quelle incessanti pressioni espresse da differenti opinionisti, nello screditare le posizioni di chi ha avuto la "fortuna" di essere sufficientemente "anziano" per avere la facoltà di fruire di quanto versato nel corso di una vita lavorativa! Si è avuto modo di dedicare un'attenzione mirata a quanto potrà interessare anche colleghi oggi in servizio, con la finalità di sostenere le attese dei più "giovani" su quale tipo di realtà dovranno far conto e sulle insidie che si potranno incontrare. Argomenti sviluppati in molte occasioni, con lo scopo di dedicare le giuste attenzioni verso iniziative volte alle azioni tendenti ad aumentare le entrate contributive, con finalità di lungo periodo, puntando sulla produttività e sull'occupazione, quali leve indispensabili per una stabile previdenza sociale. Solo con una coerente produttività si può puntare alla crescita dell'occupazione quale prospettiva e garanzia per i giovani e base per il mantenimento dell'assetto previdenziale, non tralasciando gli aspetti riguardanti i fondi di previdenza complementare.

In considerazione dei fatti sopra esposti, il Comitato Pensionati si trova pienamente concorde sull'opportunità di sviluppare immediate e solidali azioni sinergiche fra i dirigenti pensionati e i colleghi in servizio. Si riaffermerebbe così quel sentito principio di solidarietà generazionale che è stato messo in crisi dall'evolversi in senso negativo di molti parametri demografici e sociali.

## GRUPPO GIOVANI



Coordinatore **Ali Berri**  
Vicecoordinatore **Luca Ancona**

Il 2020 è stato un anno molto particolare che ha messo tutti a durissima prova. Il Covid-19 ha stravolto il nostro modo di fare le cose e naturalmente le iniziative promosse

normalmente dal **Gruppo Giovani** ALDAI-Federmanager.

Ma anche di fronte a tale sfida il Gruppo Giovani è riuscito a portare avanti iniziative al fine di creare momenti di incontro (seppur virtuali) e confronto nate da esigenze e tematiche di assoluta attualità. Tra queste potremmo citare "**Open Innovation e 5G – le opportunità delle nuove tecnologie abilitanti per aziende e manager**" organizzato per la Milano Digital Week 2020, durante il quale sono state affrontate le tematiche relative al "5G" e le opportunità che potrebbe

offrire a tutti i settori economici, dall'industria all'agricoltura, dal turismo alla sanità ecc., e quale ruolo potrebbe avere il Manager in questa sfida. Un'altra iniziativa promossa dal Gruppo è "**Ambizione Manager – storie di eccellenza**", un web talk che si è svolto a novembre con i giovani manager che si sono distinti nel corso del contest federale "**Premio Giovane Manager**": con loro, esempi di eccellenza e merito, è stato affrontato il tema dello Smart Working che ha visto sul tavolo esperienze dirette, gestione manageriale di altissimo livello e prospettive strategiche e future.

Il 2020 è stato comunque un anno molto proficuo per il Gruppo Giovani in quanto è stato possibile raccogliere idee e suggerimenti dai giovani associati che hanno permesso di mettere le basi per un nuovo ciclo di incontri di particolare interesse per tutti gli iscritti dal titolo "**Pillole di Management**", sviluppato nel corso del 2021.



## GRUPPO MINERVA



Vicecoordinatrice **Elisabetta Borrini**

*Il Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager 2019/20 vuole dare il proprio contributo per portare iniziative, idee e gettare le basi di quel cambiamento che tutti noi vogliamo vivere e vedere.*

Il Gruppo Minerva (**Manager d'Impresa NETwork per la VALorizzazione di genere**) è stato costituito con la finalità di promuovere l'adesione e la partecipazione delle dirigenti alle attività di Federmanager. Si tratta di un gruppo fondato da donne dirigenti iscritte a Federmanager, ma aperto a tutti coloro che vogliono dare un contributo concreto per lo sviluppo e l'affermazione della parità di genere (per vedere il regolamento <https://www.federmanager.it/governance/gruppi/minerva/>)

A livello nazionale il Gruppo Minerva svolge un ruolo di rappresentanza in tutte le sedi istituzionali e sociali, promuove azioni di lobbying tese alla presenza equilibrata di genere nelle Commissioni e Comitati Istituzionali e la valorizzazione del management femminile nelle aziende, per esempio promuovendo azioni di sostegno alla equità retributiva.

Presso ALDAI-Federmanager, il Coordinamento Territoriale ha iniziato il suo secondo mandato nel 2017 e si è mosso per creare sinergie e far emergere modelli positivi sia tramite iniziative locali, che nell'ambito del Coordinamento Nazionale alle cui attività prende parte.

Nel corso dell'anno appena passato, la pandemia ha pesantemente condizionato l'attività del Gruppo. Ad esempio, come ogni anno abbiamo promosso presso i nostri associati l'invito a segnalare donne per il Premio Merito e Talento, tuttavia, a causa dell'emergenza Covid-19, le attività di organizzazione e gestione del VIII° edizione del Premio sono state fermate e rinviate a data da destinarsi.

Allo stesso modo, le azioni volte al rinnovo del Coordinamento Nazionale, iniziate nel mese di febbraio mediante raccolta delle candidature e successive votazioni, sono state posticipate.

L'attività, tuttavia, non si è fermata, ma è proseguita sfruttando gli strumenti della collaborazione a distanza. In particolare, segnalo:

- la partecipazione di Minerva al Premio Gamma Donna promosso dalla omonima associazione e tenutosi in modalità virtuale;
- l'organizzazione da parte dei diversi Coordinamenti Territoriali di numerosissimi eventi pubblici virtuali, sempre caratterizzati da un'ampia partecipazione non solo da parte di associati, nell'ottica di promuovere iniziative di networking;
- il lancio del Gruppo Minerva su LinkedIn utilizzato per diffondere le notizie di interesse e le iniziative promosse dal Coordinamento.

<https://www.linkedin.com/groups/12468801/>.

Nell'anno in corso si auspica la ripresa di molte delle attività sospese: vi aspettiamo!



## STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	31/12/2020	31/12/2019	
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>			
<b>I. IMMATERIALI</b>			
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	15.993	15.993	
7) Altre	32.270	32.270	
<i>Fondo ammortamento altre immobilizzazioni immateriali</i>	-45.309	-40.060	
Totale immobilizzazioni immateriali	2.954	8.202	
<b>II. MATERIALI</b>			
1) Terreni e fabbricati	186.751	186.751	
<i>Fondo ammortamento terreni e fabbricati</i>	-87.240	-81.638	
2) Impianti e macchinari	39.291	39.291	
<i>Fondo ammortamento impianti e macchinari</i>	-20.949	-18.002	
4) Altre			
a) Macchine elettr. d'ufficio	152.388	140.110	
<i>Fondo ammort. macch. elettr. d'ufficio</i>	-132.226	-128.155	
b) Mobili e arredi	74.885	72.531	
<i>Fondo ammort. mobili e arredi</i>	-55.964	-49.222	
c) Altre attrezzature	7.085	7.085	
<i>Fondo ammort. altre attrezzature</i>	-7.085	-7.085	
Totale immobilizzazioni materiali	156.936	161.666	
<b>III. FINANZIARIE</b>			
1) Partecipazioni in			
a) imprese controllate	1.267.897	1.267.897	
3) Altri titoli	2.725.864	2.445.302	
Totale immobilizzazioni finanziarie	3.993.761	3.713.199	
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>4.153.651</b>	<b>3.883.068</b>	
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>			
<b>II. CREDITI</b>			
1) Verso associati per quote dell'esercizio e verso clienti			
b) Verso clienti	- entro 12 mesi	22.690	26.610
4bis) Crediti tributari	- entro 12 mesi	8.431	3.699
5) Verso altri	- entro 12 mesi		
a) Crediti verso FEDERMANAGER		264	11.948
b) Crediti diversi		3.048	4.088
Totale		34.433	46.345
<b>III. ATTIVITÀ FINANZIARIE NON IMMOBILIZZATE</b>			
6) Altri titoli	0	150.000	
Totale	0	150.000	
<b>TOTALE CREDITI</b>	<b>34.433</b>	<b>196.345</b>	
<b>IV. DISPONIBILITÀ LIQUIDE</b>			
1) Depositi bancari e postali	814.121	633.696	
3) Denaro e valori in cassa	234	1.815	
<b>TOTALE DISPONIBILITÀ LIQUIDE</b>	<b>814.355</b>	<b>635.511</b>	
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>848.788</b>	<b>831.856</b>	
<b>D) RATEI E RISCONTI</b>			
- Ratei e risconti attivi	105.481	92.015	
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>5.107.920</b>	<b>4.806.939</b>	
<b>PASSIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>			
I. FONDO DI DOTAZIONE	52.000	52.000	
III. RISERVE DI RIVALUTAZIONE	27.609	27.609	
V. RISERVA STATUTARIA	3.820.921	3.477.379	
VII. ALTRE RISERVE			
- RISERVA DA ARROTONDAMENTO	1	1	
VIII. RISULTATO ESERCIZI PRECEDENTI			
IX. AVANZO/DISAVANZO DI GESTIONE	196.397	343.542	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>4.096.928</b>	<b>3.900.531</b>	
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO</b>	<b>559.697</b>	<b>505.521</b>	
<b>D) DEBITI</b>			
7) Debiti verso fornitori	- entro 12 mesi	58.237	53.225
9) Debiti verso controllate	- entro 12 mesi	59.760	51.500
12) Debiti tributari	- entro 12 mesi	23.132	26.768
13) Debiti verso istituti di previdenza	- entro 12 mesi	34.228	21.792
14) Altri debiti	- entro 12 mesi		
a) debiti verso FEDERMANAGER		35.858	13.626
b) debiti diversi		106.608	90.022
<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>317.823</b>	<b>256.933</b>	
<b>E) RATEI E RISCONTI</b>			
- Ratei e risconti passivi	133.472	143.954	
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI</b>	<b>133.472</b>	<b>143.954</b>	
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>5.107.920</b>	<b>4.806.939</b>	

**Bilancio al 31 dicembre 2020**
**CONTO ECONOMICO**

	31/12/2020	31/12/2019
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		
1) ricavi		
– per contributi associativi		
a) dell'esercizio	2.405.693	2.447.988
c) contributi e recuperi diversi	89.565	129.773
5) altri ricavi e proventi	245.959	312.877
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.741.217</b>	<b>2.890.638</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		
6) per materie prime sussidiarie e di consumo	12.930	14.839
7) per servizi	303.121	414.935
8) per godimento beni di terzi	191.247	188.836
9) per il personale		
a) salari e stipendi	826.767	729.963
b) oneri sociali	188.852	165.393
c) accantonamento TFR	63.114	57.714
<i>Totale spese per il personale</i>	<i>1.078.733</i>	<i>953.070</i>
10) ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamenti immob. immateriali	5.249	5.249
b) ammortamenti immob. materiali	19.362	19.225
<i>Totale ammortamenti e svalutazioni</i>	<i>24.611</i>	<i>24.474</i>
14) oneri diversi di gestione	923.167	932.396
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.533.809</b>	<b>2.528.549</b>
<b>DIFFERENZA A-B</b>	<b>207.408</b>	<b>362.089</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		
16) altri proventi finanziari		
d) proventi diversi		
– interessi attivi	31.645	41.911
– plusvalenze da cessione titoli	525	0
17) interessi e altri oneri finanziari		
– interessi passivi	3	3
<b>TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>32.167</b>	<b>41.908</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>239.575</b>	<b>403.996</b>
22) imposte sul reddito d'esercizio		
– imposte correnti	–43.178	–60.454
<b>AVANZO / DISAVANZO DI GESTIONE</b>	<b>196.397</b>	<b>343.542</b>

# Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2020

## CRITERI DI FORMAZIONE

Il bilancio d'esercizio, di cui la seguente nota integrativa costituisce parte integrante, è redatto secondo lo schema dettato dagli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, interpretato ed integrato dai principi contabili italiani emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC"). Le informazioni ivi contenute vengono fornite al fine di dare maggiore dettaglio ai numeri contenuti nel prospetto contabile e seguono lo schema previsto dall'articolo 2427 del Codice Civile. I commenti relativi all'attività svolta dall'Associazione ed i fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio sono contenuti nella relazione sulla gestione.

## CRITERI DI VALUTAZIONE

La valutazione delle voci di bilancio è ispirata a criteri generali di prudenza e competenza, nella prospettiva della continuazione di vita dell'Associazione. I criteri di valutazione delle poste dell'attivo e del passivo rispetto all'esercizio precedente sono rimasti invariati. Vengono omesse le voci precedute da numeri arabi che risultano con contenuto zero, in ossequio al disposto dell'art. 4 par. 5 della IV Direttiva CEE. Più precisamente, i criteri di valutazione adottati nella formazione del bilancio sono i seguenti.

### Immobilizzazioni

#### • Immateriali

Sono iscritte al costo storico di acquisizione, comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione e si riferiscono a spese di manutenzione su beni di terzi in locazione e a licenze software. A tali costi sono sottratti gli ammortamenti effettuati nel corso dell'esercizio, calcolati secondo la durata del contratto di locazione per gli oneri pluriennali e del 50% per il software.

#### • Materiali

Sono iscritte al costo di acquisto incrementato, per quanto riguarda i fabbricati, dell'importo della rivalutazione monetaria di cui alla legge n. 72/1983 e rettificata dai corrispondenti fondi di ammortamento. Il calcolo degli ammortamenti è avvenuto applicando le seguenti aliquote, ridotte alla metà per i beni entrati in funzione nel corrente esercizio:

- fabbricati 3%;
- impianti e macchinari 7,50%;
- mobili ed arredi d'ufficio 12%;
- arredamento generico 15%;
- attrezzature varie 15%;
- macchine elettroniche ufficio 20%;
- sistemi telefonici 20%.

Le spese di natura conservativa vengono imputate integralmente al Conto Economico. Le spese di natura incrementativa, in quanto sostenute allo scopo di prolungare la vita utile del bene, ovvero di adeguarlo tecnologicamente o di aumentarne la sua capacità produttiva, vengono attribuite al capitale al quale si riferiscono ed ammortizzate in base alla sua vita utile.

### Crediti

Sono esposti al loro valore di presumibile realizzo.

### Partecipazioni e titoli

Sono valutate con il metodo del patrimonio netto, mentre i titoli sono stati iscritti al costo di acquisizione o, se inferiore, al valore di mercato.

### Disponibilità liquide

Sono iscritte al valore nominale e riflettono la disponibilità di cassa alla data di chiusura dell'esercizio.

### Debiti

Sono rilevati al loro valore nominale.

### Ratei e Risconti

Sono determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio. In particolare le quote associative di competenza dell'esercizio ma incassate in anni differenti vengono riclassificate in tali voci.

### Fondo TFR

È calcolato in conformità all'art. 2120 del Codice Civile ed ai contratti collettivi di lavoro e rappresenta quanto a tale titolo è maturato a carico dell'Associazione a favore del personale dipendente.

### Imposte sul reddito

Le imposte correnti sono accantonate secondo le aliquote e le norme vigenti in base ad una puntuale determinazione del reddito imponibile.

### Imputazione dei ricavi e dei costi

I componenti positivi e negativi dell'esercizio sono iscritti a bilancio con riferimento al periodo in cui si riferisce la loro competenza. Pertanto, i ricavi per quote sono riconosciuti con riferimento all'anno 2020, al netto degli incassi già realizzati e riferiti al 2021, e considerando le quote riscontate dall'esercizio precedente. I costi sono imputati al Conto Economico nell'esercizio in conformità ai contratti stipulati e nel

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2020

rispetto del principio della competenza temporale. I ricavi derivanti dall'attività commerciale della Associazione sono riconosciuti con riferimento al periodo in cui si è svolta la prestazione, che generalmente coincide con la fatturazione.

### CRITERI DI CLASSIFICAZIONE

Nella formazione del presente bilancio si è tenuto conto delle interpretazioni emanate dall'Organismo Italiano di Contabilità relativamente alla composizione ed agli schemi di bilancio di esercizio, nonché alla classificazione nel Conto Economico dei costi e dei ricavi secondo corretti principi contabili.

### DATI SULL'OCCUPAZIONE

L'Associazione ha avuto in forza al 31/12/2020 n. 16 (n. 18 al 31/12/2019) dipendenti suddivisi come segue:

- n. 1 dirigente
- n. 3 quadri
- n. 12 impiegati

I contratti sono a tempo indeterminato.

## ATTIVITÀ

### B) IMMOBILIZZAZIONI

#### I. Immobilizzazioni immateriali

Costo	Valore al 31/12/2019	Fondo al 31/12/2019	Incrementi	Ammortamento	Valore netto al 31/12/2020
Software	15.993	13.887	0	2.105	0
<b>Totale</b>	<b>15.993</b>	<b>13.887</b>	<b>0</b>	<b>2.105</b>	<b>0</b>

I valori indicati si riferiscono a software acquistati negli anni precedenti.

Costo	Valore al 31/12/2019	Fondo al 31/12/2019	Incrementi	Ammortamento	Valore netto al 31/12/2020
Oneri Pluriennali	32.270	26.173	0	3.143	2.954
<b>Totale</b>	<b>32.270</b>	<b>26.173</b>	<b>0</b>	<b>3.143</b>	<b>2.954</b>

Trattasi di migliorie su beni di terzi (spese per l'immobile in locazione). Il piano di ammortamento ha seguito la durata del contratto. Non ci sono incrementi.

#### II. Immobilizzazioni materiali

Categoria di cespiti		Valore al 31/12/2019	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore netto al 31/12/2020
Fabbricati	Costo storico	75.235	0	0		75.235
	Rivalutazione L. 72/83	27.609	0	0		27.609
	Costi incrementativi	83.907	0	0		83.907
Fondo ammortamento fabbricati		81.638	0	0	5.602	87.240
<b>Totale netto</b>		<b>105.113</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.602</b>	<b>99.511</b>

Categoria di cespiti		Valore al 31/12/2019	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2020
Impianti e macchinari		39.291	0	0	0	39.291
Fondo ammortamento arredi		18.002	0	0	2.947	20.949
<b>Totale netto</b>		<b>21.289</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.947</b>	<b>18.342</b>

Trattasi dell'impianto evacuazione antincendio, dell'impianto elettrico, di un gruppo frigorifero e dell'impianto di condizionamento della sede.

Categoria di cespite	Valore al 31/12/2019	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2020
Macchine elettroniche ufficio	140.110	12.278	0	0	152.388
Fondo ammortamento macchine uff. elett.	128.155	0	0	4.071	132.226
<b>Totale netto</b>	<b>11.955</b>	<b>12.278</b>	<b>0</b>	<b>4.071</b>	<b>20.162</b>

L'incremento delle macchine elettroniche d'ufficio è riferito all'acquisto di 5 Notebook necessari per l'attivazione delle postazioni da remoto dei colleghi operativi in smart working a causa della pandemia Covid-19. Si registra inoltre l'acquisto dello Switch Cisco Catalyst 48-porte.

Categoria di cespite	Valore al 31/12/2019	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2020
Mobili/arredi e attrezzature varie	72.531	2.354	0	0	74.885
Fondo ammortamento arredi	49.222	0	0	6.742	55.964
<b>Totale netto</b>	<b>23.309</b>	<b>2.354</b>	<b>0</b>	<b>6.742</b>	<b>18.921</b>

L'incremento dei mobili e arredi per la sede. Si registra, inoltre, l'acquisto di un display per il controllo del gruppo frigorifero.

Categoria di cespite	Valore al 31/12/2019	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2020
Sistemi telefonici	7.085	0	0	0	7.085
Fondo ammortamento sistemi telefonici	7.085	0	0	0	7.085
<b>Totale netto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### III. Immobilizzazioni finanziarie

#### 1) Partecipazioni in imprese controllate

Partecipazione	Quota di capitale sociale	Costo al 31/12/2019	Incrementi	Decrementi	Costo al 31/12/2020
ARUM SRL	100%	1.267.897	0	0	1.267.897

L'unica partecipazione si riferisce alla società ARUM Srl, con sede legale in Milano, via Larga n. 31, capitale sociale euro 1.300.000, classificata, ai sensi dell'art. 2359, comma 3, tra le partecipazioni in società controllate.

La partecipazione è iscritta in bilancio al valore di euro 1.267.897. Il patrimonio netto risultante dal bilancio della controllata chiuso al 31/12/2020 è pari ad euro 1.287.852.

Per l'attività svolta dalla società controllata nel corso del 2020, si rimanda alla relazione sulla gestione e ai relativi documenti di Bilancio.

#### 4) Altri titoli

In questa voce sono rappresentati gli impieghi dell'Associazione per la messa a rendimento della liquidità disponibile. Tali impieghi sono stati scelti con un processo di analisi periodica delle offerte del mercato finanziario in modo da azzerare il rischio sul capitale investito. Si è privilegiata la scelta di prodotti a medio termine con possibilità di riscatto. L'importo è stato attentamente valutato tenendo in considerazione le esigenze di liquidità anche solo possibili.

Nel dettaglio in tale voce sono iscritte le polizze assicurative con la Compagnia Generali per complessivi euro 1.759.605 (capitale rivalutato al tasso annuo di rendimento realizzato dalla Gestione separata GESAV). Il rendimento lordo per l'anno 2020 è stato pari al 2,95%.

In bilancio è iscritto anche il contratto di capitalizzazione con Crédit Agricole – Gestione Separata CA VITA PIU' – per euro 966.259. Il rendimento lordo per l'anno 2020 è stato pari al 2,12%. Rispetto all'investimento iniziale, a fine anno è stato disposto un versamento aggiuntivo pari euro 250.000 senza vincoli di riscatto.

	DURATA	VALORE INVESTITO	VALORE AL 31/12/2020	RENDIMENTO LORDO	TRATTENUTA	RENDIMENTO NETTO
GENERALI	23/12/2019 - 23/12/2026	€ 1.191.396	€ 1.204.173	2,95%	-1,38%	1,57%
GENERALI	19/5/2016 - 19/5/2021	€ 500.000	€ 555.432	2,95%	-1%	1,95%
CRÉDIT AGRICOLE	14/12/2017 - 14/12/2042	€ 950.000	€ 966.259	2,12%	-1,30%	0,82%
			<b>€ 2.725.864</b>			

Nel suo complesso le disponibilità finanziarie immobilizzate, senza tenere conto della partecipazione nella società ARUM Srl in quanto investimento non liquido, sono al 31/12/2020 risultate pari a complessivi euro 2.725.864, rispetto ad euro 2.445.302 riportate nel bilancio dell'esercizio precedente, facendo registrare un incremento pari ad euro 280.562.

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2020

### C) ATTIVO CIRCOLANTE

#### II. Crediti

Crediti entro 12 mesi	al 31/12/2020	al 31/12/2019	differenza
<i>1) Crediti verso associati e verso clienti</i>			
– verso clienti (altri)	16.290	17.410	-1.120
– fatture da emettere	6.400	9.200	-2.800
<i>4 bis) Crediti tributari</i>			
– credito IRAP	0	1.781	-1.781
– credito IRES	7.378	0	7.378
– IVA a credito	0	1.918	-1.918
– Altri crediti	1.053	0	1.053
<i>5) Crediti verso altri</i>			
– crediti verso Federmanager	264	11.948	-11.684
– altri crediti	3.048	4.088	-1.040
<b>Totale crediti entro 12 mesi</b>	<b>34.433</b>	<b>46.345</b>	<b>-11.912</b>
Crediti oltre 12 mesi	0	0	0
<b>TOTALE CREDITI</b>	<b>34.433</b>	<b>46.345</b>	<b>-11.912</b>

#### IV. Disponibilità liquide

Descrizione	Valore al 31/12/2019	Incrementi	Decrementi	Valore al 31/12/2020
Depositi bancari/postali	633.696	180.425	0	814.121
Cassa contanti	1.815	0	1.581	234
<b>TOTALI</b>	<b>749.013</b>	<b>180.425</b>	<b>1.581</b>	<b>814.355</b>

### D) RATEI E RISCONTI

L'ammontare complessivo pari ad euro 105.481 risulta ripartito come segue:

<b>Ratei attivi</b>		<b>98.296</b>
Quote associative	91.333	
Affitti attivi	6.963	
<b>Risconti attivi</b>		<b>7.185</b>
Contributi Assidai	4.008	
Diversi	2.638	
Polizze assicurative	539	
<b>Totale</b>		<b>105.481</b>

## PASSIVITÀ

### A) PATRIMONIO NETTO

Riepilogo delle utilizzazioni delle riserve				
Descrizione	Fondo di dotazione	Riserva di rivalutazione	Riserva statutaria	Risultato esercizi precedenti
<b>alla fine esercizio 2017</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>3.367.873</b>	<b>0</b>
incrementi	0	0	107.556	
distribuzione	0	0	0	
copertura perdite	0	0	0	
altre destinazioni	0	0	0	
arrotondamento	0	0	0	
<b>alla fine esercizio 2018</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>3.475.429</b>	<b>0</b>
incrementi	0	0	1.950	
distribuzione	0	0	0	
copertura perdite	0	0	0	
altre destinazioni	0	0	0	
arrotondamento	0	0	0	
<b>alla fine esercizio 2019</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>3.477.379</b>	<b>0</b>
incrementi	0	0	343.542	
distribuzione	0	0	0	
copertura perdite	0	0	0	
altre destinazioni	0	0	0	
arrotondamento	0	0	0	
<b>alla fine esercizio 2020</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>3.820.921</b>	<b>0</b>

Descrizione	31/12/2019	Incrementi	Decrementi	31/12/2020
Fondo di dotazione	52.000	0	0	52.000
Riserva di rivalutazione	27.609	0	0	27.609
Riserva statutaria	3.477.379	343.542	0	3.820.921
Riserva da arrotondamento	1	0	0	1
Risultato dell'esercizio	343.542	0	147.145	196.397
<b>Totale</b>	<b>3.900.531</b>	<b>343.542</b>	<b>147.145</b>	<b>4.096.928</b>

### C) FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO

Saldo al 31/12/2020	euro 559.697
Saldo al 31/12/2019	euro 505.521
Variazioni	euro 54.176

La voce ha subito incrementi pari ad euro 58.689, dovuti per euro 51.225 all'accantonamento della quota di competenza maturata a favore dei dipendenti in forza al 31/12/2020 e per euro 7.464 alla rivalutazione TFR. I decrementi, invece, ammontano ad euro 4.513, dovuti per euro 3.244 alla chiusura di tre rapporti di lavoro e per euro 1.269 all'imposta sostitutiva sulla rivalutazione TFR. Nel 2020, dunque, il fondo ha registrato una variazione positiva pari ad euro 54.176. La differenza con l'accantonamento TFR a conto economico, pari ad euro 4.426, è dovuta per euro 2.072 al Contributo PREVINDAI che viene versato direttamente all'Ente e per euro 2.354 al TFR maturato e versato nello stesso anno.

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2020

### D) DEBITI

Debiti entro 12 mesi	al 31/12/2020	al 31/12/2019	differenza
<i>7) Debiti verso fornitori</i>			
– fornitori	58.237	53.225	5.012
<i>9) Debiti verso controllate</i>			
– Arum Srl	59.760	51.500	8.260
<i>12) Debiti tributari</i>			
– saldo IVA	2.088	0	2.088
– saldo IRES	0	6.467	-6.467
– saldo IRAP	1.441	0	1.441
– ritenute IRPEF	19.699	20.470	-771
– rivalutazione TFR	-96	-169	73
<i>13) Debiti verso istituti di previdenza</i>			
– contributi INPS	29.672	21.792	7.880
– contributi INAIL	71	0	71
– contributi PREVINDAI	4.472	0	4.472
– contributi METASALUTE	13	0	13
<i>14) Altri debiti</i>			
– contributo a Federmanager	35.858	13.626	22.232
– conto ferie dipendenti	78.714	68.573	10.142
– debiti diversi	27.894	21.449	6.445
<b>Totale debiti entro 12 mesi</b>	<b>317.823</b>	<b>256.933</b>	<b>60.890</b>
debiti oltre 12 mesi	0	0	0
<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>317.823</b>	<b>256.933</b>	<b>60.890</b>

### E) RATEI E RISCONTI PASSIVI

L'ammontare complessivo pari ad euro 133.472 risulta ripartito come segue:

<b>Ratei passivi</b>		<b>36.277</b>
Imposte di bollo su rapporti bancari	153	
Retribuzioni e altre voci	34.124	
Borsa di studio	2.000	
<b>Risconti passivi</b>		<b>97.195</b>
Quote associative anticipate	97.195	
<b>Totale</b>		<b>133.472</b>

### INFORMAZIONI DI CUI ALL'ART. 2427 N. 22 DEL CODICE CIVILE

Nessun contratto di locazione finanziaria è in essere alla data di chiusura dell'esercizio.

## CONTO ECONOMICO

### A) VALORE DELLA PRODUZIONE

Saldo al 31/12/2020	euro 2.741.217
Saldo al 31/12/2019	euro 2.890.638
Variazioni	euro -149.421

La voce si suddivide in:

- contributi associativi dell'esercizio per euro 2.405.693 che diminuiscono rispetto al passato esercizio di euro 42.305. L'importo unitario delle quote è rimasto invariato (dirigenti in servizio euro 240, dirigenti in pensione euro 120, dirigenti in pensione ante '88 euro 112). I dirigenti inoccupati possono versare la quota ridotta se autocertificano un reddito inferiore a euro 50.000 annui. Il numero degli iscritti al 31/12/2020 è pari a 14.770 e registra rispetto al 2019 un decremento di n. 204 soci;
- contributi e recuperi diversi per euro 89.565 che diminuiscono rispetto al passato esercizio di euro 40.208; comprendono euro 75.340 di quote di servizio per la sottoscrizione dei verbali di conciliazione, euro 14.000 per il rimborso spese condominiali ed euro 225 per rimborso spese generico;

- altri ricavi e proventi per euro 245.959: rientrano in questa voce il contributo complessivo riconosciuto da Federmanager al territorio per euro 156.414, affitti attivi per euro 76.888 (comprensivi di un contratto di service per utilizzo spazi), sopravvenienze attive ordinarie per euro 11.604 e il contributo in conto esercizio ricevuto per euro 1.053 relativo al credito d'imposta derivante da interventi di sanificazione. La voce si riduce rispetto all'anno precedente di euro 66.918, la differenza è dovuta principalmente al decremento del contributo ricevuto da Federmanager e ad una parziale riduzione dei canoni di locazione legata alla diffusione dell'emergenza del Covid-19 e alle difficoltà crescenti che hanno colpito le realtà aziendali.

## B) COSTI DELLA PRODUZIONE

Saldo al 31/12/2020	euro 2.533.809
Saldo al 31/12/2019	euro 2.528.549
Variazioni	euro 5.260

Si riportano di seguito le variazioni delle voci di conto economico con il dettaglio di alcuni tra i principali conti che le compongono.

Costi	31/12/2020	31/12/2019	differenza
Per materie prime, suss. e di consumo	12.930	14.839	-1.909

La voce, sostanzialmente in linea con l'anno precedente, è costituita principalmente dalle spese di cancelleria, da acquisti per materiale di consumo e da beni di costo inferiore ad euro 516,46.

Costi	31/12/2020	31/12/2019	differenza
Per servizi	303.121	414.935	-111.814

Le principali voci di costo che compongono le spese per servizi sono costituite da:

	31/12/2020	31/12/2019	differenza
Convegni ed eventi istituzionali e di sviluppo associativo	234	39.895	-39.661
Consulenze e collaborazioni	91.015	103.219	-12.204
Consulenze amministrative	58.175	53.803	4.372
Manutenzione ed assistenza	17.066	15.179	1.887
Spese emergenza Covid-19	4.496	0	4.496
Spese di viaggio, partecipazione iniziative istituz. e riunioni nazionali	6.302	34.386	-28.084
Assemblea annuale	8.289	37.233	-28.944
Rinnovo Consiglio Direttivo	3.856	0	3.856
Marketing e ufficio stampa	27.450	21.350	6.100
Aggiorn. profess. dipendenti	7.930	0	7.930
Telefoniche	19.847	17.751	2.096
Pulizia uffici	22.516	23.392	-876
Servizi bancari	3.921	6.655	-2.734
Energia elettrica	8.331	10.760	-2.429
Spese L. 81/2008	3.646	4.703	-1.057
Spese postali	14.026	15.338	-1.312

Rispetto al 2019, le principali variazioni riguardano la riduzione delle spese relative alle attività che non si sono potute organizzare in presenza fisica per le limitazioni imposte dall'emergenza sanitaria, in particolare delle spese: per convegni ed eventi istituzionali (-39.661), per l'assemblea annuale organizzata nel 2020 in modalità referendaria (-28.994), di viaggio, partecipazione iniziative istituzionali e riunioni nazionali (-28.084) e per consulenze e collaborazioni (-12.204). Si registrano spese relative alle sanificazioni e all'adeguamento spazi con dispositivi, igienizzanti, segnaletica e plexiglass dove necessario al fine di garantire adeguato distanziamento per la gestione delle varie attività.

Costi	31/12/2020	31/12/2019	differenza
Per godimento beni di terzi	191.247	188.836	2.411

La voce comprende costi di locazione immobili e relative spese condominiali per complessivi euro **136.709** (-1.499 rispetto al 2019); spese per licenze d'uso software per euro **4.165** (+2.329 euro rispetto al 2019); spese per utilizzo spazi di terzi per euro **40.876** (-10 euro rispetto al 2019) e spese per noleggi diversi per euro **9.497** (+593 euro rispetto al 2019).

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2020

Costi	31/12/2020	31/12/2019	differenza
Per il personale	1.078.733	953.070	125.663

La voce registra un incremento rispetto all'anno precedente dovuto all'assunzione del Direttore dell'Associazione. Ulteriori variazioni sono riconducibili a sgravi contributivi di cui si è usufruito nella prima parte dell'anno relativamente alle assenze per maternità di alcune risorse e a variazioni nell'organico.

Durante il periodo di lockdown l'implementazione in tempi brevissimi del lavoro agile ha consentito a tutti i colleghi di essere operativi in modalità agile, ricorrendo a un utilizzo limitato e per brevi periodi dei congedi e del FIS.

Costi	31/12/2020	31/12/2019	differenza
Ammortamenti	24.611	24.474	137

Trattasi dell'ammontare degli ammortamenti di periodo per il cui dettaglio si rimanda al prospetto relativo alla voce B dell'attivo dello stato patrimoniale.

Costi	31/12/2020	31/12/2019	differenza
Oneri diversi di gestione	923.167	932.396	-9.229

La voce comprende principalmente il Contributo a Federmanager pari ad euro **732.126** (-10.644 euro rispetto al 2019), essendo la percentuale delle quote associative riconosciuta a Federmanager del 33% e si riduce per effetto del decremento del numero dei soci; la spesa per rivista "Dirigenti Industria" per euro **100.000** (-3.000 rispetto al 2019); l'IMU/TARI per euro **32.005** (-327 rispetto al 2019); borse di studio per euro 6.000 (+2.000 rispetto al 2019, è stata erogata la Borsa di Studio "Bando Ing. G. Bonaiuti" ed è stata stanziata l'erogazione della Borsa di Studio "Dott. Ennio Peccatori"); iniziative formative per euro **10.981** (+6.081 rispetto al 2019) riguardano un percorso di aggiornamento formativo "Coaching Excellence Lab" per i tutor dell'Albo ALDAI.

La voce comprende, inoltre, le donazioni per euro **33.800** (+29.342 rispetto al 2019), relative per euro 30.000 a una donazione al sostegno economico per emergenza "Covid-19" a favore di ASST Fatebenefratelli Sacco e per euro 3.800 a erogazioni a favore di VISES Gruppo Milano - Onlus di riferimento di Federmanager per il Corso Outplacement verso il Sociale.

	31/12/2020	31/12/2019	differenza
Proventi ed (oneri) finanziari	32.167	41.908	-9.741

Oltre ai proventi finanziari riferiti ad interessi attivi su titoli, depositi ed altri investimenti, la voce comprende il rendimento dovuto all'indicizzazione capitale del titolo BTP IT23AP20 1,65%, nonché la plusvalenza generata dalla relativa cessione avvenuta nel 2020.

### IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO

DESCRIZIONE	2020	2019
<b>IRES</b>		
imponibile non commerciale	77.611	78.796
imponibile commerciale	25.501	55.113
IRES non commerciale	18.627	18.911
IRES commerciale	6.120	13.227
<b>Totale IRES</b>	<b>24.747</b>	<b>32.138</b>
<b>IRAP</b>		
imponibile non commerciale	724.415	657.601
imponibile commerciale	38.580	68.444
IRAP non commerciale	17.509	25.646
IRAP commerciale	922	2.669
<b>Totale IRAP</b>	<b>18.431</b>	<b>28.316</b>
<b>TOTALE IMPOSTE</b>	<b>43.178</b>	<b>60.454</b>
Incidenza IRES su utile	10%	7,96%
Incidenza IRAP gest. Caratt.	9%	7,82%
Incidenza imposte su utile	18%	14,96%

La tabella confronta il carico fiscale iscritto a bilancio stimato per l'esercizio chiuso al 31/12/2020 con il carico fiscale effettivamente sostenuto nell'esercizio precedente.

Con riferimento alla rappresentazione dell'IRAP dell'esercizio, si segnala che l'importo di competenza del 2020, pari ad euro 29.757, è stato

ridotto del primo acconto figurativo relativo all'anno d'imposta 2020, pari ad euro 11.326, il cui versamento è stato abbuonato ai sensi dell'art. 24 D.L. n. 34 del 19/05/2020.

Come raccomandato dalla Circ. Assonime del 25/05/2020, tale primo acconto figurativo è stato portato a diretta riduzione dell'IRAP di competenza 2020, registrata a conto economico al netto e, quindi, per l'importo di euro 18.431.

## **ALTRE INFORMAZIONI DI CUI ALL'ARTICOLO 2427 DEL CODICE CIVILE**

- **Crediti e debiti di durata residua superiore a cinque anni e debiti garantiti da garanzie reali**

L'Associazione non ha iscritto a bilancio crediti o debiti di durata superiore a cinque anni.

- **Ammontare degli oneri finanziari imputati nell'esercizio ai valori iscritti nell'attivo**

A nessuno dei valori dell'attivo dello stato patrimoniale sono stati imputati oneri finanziari.

- **Ammontare dei proventi da partecipazione diversi dai dividendi**

L'Associazione non ha percepito alcun provento da partecipazioni.

- **Informazioni generali**

Ai sensi dell'art. 2427 n. 22 quater) c.c., si segnala che alla data di redazione del presente bilancio perdura il fattore di instabilità macroeconomica dovuto alla diffusione del Covid-19 (Coronavirus) a livello mondiale.

Tale fattore sta incidendo sulle prospettive globali di crescita futura e sta continuando a influenzare il quadro macroeconomico generale, anche alla luce delle decisioni assunte dalle Autorità governative italiane ed europee per contenere il diffondersi dell'epidemia. Allo stato attuale, restano fattori di incertezza che possono influenzare l'economia e il settore di riferimento, ancorché esistano segnali che tale emergenza possa rientrare nei mesi successivi in funzione delle misure di contenimento previste dai Governi, dalle Autorità competenti, nonché dalle banche centrali dei Paesi colpiti dalla diffusione del virus. Per tali ragioni, si ritiene che l'attuale quadro economico non rappresenti un elemento impattante il processo di stima con riferimento al Bilancio al 31 dicembre 2020, né un fattore di incertezza sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento.

## **CONCLUSIONI**

- ad oggi non vi sono eventi occorsi in data successiva al 31/12/2020 tali da rendere la situazione patrimoniale, economica e finanziaria sostanzialmente diversa;
- il bilancio dell'Associazione chiuso al 31/12/2020 rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale economica e finanziaria, e corrisponde alle risultanze della contabilità sociale.

Invitiamo, pertanto, i Signori Associati ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/2020 con un avanzo di gestione pari ad euro 196.397, che proponiamo di destinare ad incremento della Riserva Statutaria, la quale pertanto passerà da euro 3.820.921 a euro 4.017.318.

**Il Presidente**  
(Bruno Villani)

Per il Consiglio Direttivo

**Il Tesoriere**  
(Elisabetta Borrini)

# Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti al Bilancio al 31 dicembre 2020

## Signori Associati,

abbiamo esaminato il Bilancio d'esercizio dell'ALDAI – Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali – al 31 dicembre 2020, elaborato dal Tesoriere ai sensi dell'art. 26 dello Statuto e approvato dal Consiglio Direttivo il 16 aprile 2021.

In particolare il Collegio ha preso visione:

- della Relazione sulla Gestione;
- della Nota Integrativa;
- dei prospetti dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico e degli allegati di dettaglio.

Come è noto al Collegio dei Revisori dei Conti competono:

- le funzioni di vigilanza facendo riferimento all'art. 2403 del Codice Civile nonché a quanto previsto dallo Statuto dell'Associazione;
- le funzioni di controllo contabile, effettuando come previsto nell'articolo 2409 bis del Codice Civile, le verifiche trimestrali ed il controllo del Bilancio di esercizio al termine della sua formazione.

A tal riguardo il Collegio precisa che, a causa delle severe restrizioni imposte dalle autorità governative nazionali e in ottemperanza alle indicazioni impartite dall'Associazione, le funzioni di vigilanza e di controllo contabile sono state esercitate, compatibilmente con le limitazioni di cui sopra, in modalità "a distanza".

## Osservazioni sul bilancio 2020

La nostra attività relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 è stata ispirata alle norme di comportamento del Collegio Sindacale raccomandate dall'Organismo Italiano di Contabilità.

In particolare abbiamo rilevato che:

- sono stati rispettati i principi di redazione previsti dall'articolo 2423 e 2423-bis del Codice Civile. A tal fine, il Collegio ha accertato il rispetto del criterio di prudenza nelle valutazioni e del principio di competenza economica. Sono state rispettate le strutture previste dal Codice Civile all'art.

2423-ter per lo Stato Patrimoniale e per il Conto Economico e le prescrizioni di cui agli articoli 2424 e 2425 per quanto al contenuto degli stessi;

- si è inoltre tenuto conto delle modifiche introdotte dal D. Lgs. 139/2015 (il "Decreto"), interpretato ed integrato dai principi contabili italiani emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC"), in vigore dai bilanci con esercizio avente inizio a partire dal primo gennaio 2016.
- sono state rispettate le disposizioni relative a singole voci dello Stato Patrimoniale previste dall'articolo 2424-bis del Codice Civile;
- i ricavi, i proventi, i costi e gli oneri sono stati iscritti nel Conto Economico rispettando il disposto dell'articolo 2425-bis del Codice Civile;
- è stata effettuata la comparazione degli importi di ciascuna voce con i corrispondenti dati dell'esercizio precedente;
- non sono state effettuate compensazioni di partite;
- la Nota Integrativa è stata redatta rispettando il contenuto previsto dall'articolo 2427 del Codice Civile. Sono state inoltre fornite le informazioni richieste dalle altre norme del Codice Civile nonché quelle ritenute opportune dall'organo amministrativo per rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'Associazione; nella stessa vengono compiutamente illustrati l'attività svolta ed i rapporti intrattenuti con le parti correlate, di natura commerciale e finanziaria, per i quali esiste l'interesse dell'Associazione al compimento di tali operazioni;
- nell'esercizio non si sono verificate operazioni di particolare rilevanza per le quali si richieda una specifica informativa agli associati;
- la valutazione delle risultanze di Bilancio è avvenuta in modo conforme ai criteri enunciati nell'art. 2426 Codice Civile.

L'esercizio si chiude con un avanzo di gestione pari a € 196.397.

Il patrimonio dell'Associazione ammonta, a valle della chiusura dell'esercizio, a € 4.096.928.

## Funzioni di vigilanza

In ordine alle funzioni di vigilanza, sulla base delle verifiche effettuate nel corso dell'esercizio, dei dati e delle informazioni acquisite nella documentazione e nei relativi verbali approvati, evidenziamo le attività più significative.

Il Collegio ha:

- partecipato a tutte le riunioni del Consiglio Direttivo e, quando invitati, alle riunioni della Giunta;
- esaminato le informazioni ricevute in ordine all'attività svolta ed alle operazioni di maggior rilievo poste in essere dall'Associazione;
- verificato la conformità delle deliberazioni degli organi sociali alle leggi ed allo statuto, nonché a criteri ispirati alla prudenza;
- accertato l'affidabilità del sistema amministrativo-contabile a rappresentare i fatti di gestione;
- controllato i rapporti con le parti correlate che sono risultati regolari.

Il Collegio prende atto del perdurare dell'emergenza sanitaria e delle restrizioni in essere per le riunioni in presenza.

## Proposta di approvazione

Il Collegio dei Revisori, preso atto che non sono emerse eccezioni dalle verifiche eseguite, ritiene che la documentazione che gli organi amministrativi vi sottopongono per l'approvazione, unitamente alle considerazioni che precedono, possa rappresentare in modo compiuto la situazione economico-patrimoniale dell'Associazione al 31 dicembre 2020 che chiude con un avanzo di gestione pari a € 196.397; concorda inoltre con quanto proposto dal Consiglio Direttivo in merito alla destinazione dell'avanzo ad incremento della Riserva Statutaria, la quale passerà da € 3.820.921 a € 4.017.318.

Milano, 22 aprile 2021

Mario Di Loreto  
Luigi Andreoli  
Guido Brazzoduro

## Bilancio al 31 dicembre 2020

STATO PATRIMONIALE ATTIVO		31.12.2020	31.12.2019
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>			
I. Immateriali			
3) Diritti di utilizzazione di opere dell'ingegno	2.880	5.360	
	2.880	5.360	
II. Materiali			
1) Terreni e fabbricati	641.811	691.207	
2) Impianti e macchinari	1.075	2.659	
4) Altri beni	2.897	3.242	
Totale	645.783	697.108	
III. Finanziarie			
2) Crediti			
d) Verso altri oltre i 12 mesi	512.162	405.318	
Totale	512.162	405.318	
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	1.160.825	1.107.786	
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>			
II. Crediti			
1) Verso clienti, entro i 12 mesi	100.577	31.553	
4) Verso controllante, entro i 12 mesi	59.760	51.500	
4 bis) Crediti tributari, entro 12 mesi	8.512	2.019	
5) Verso altri entro i 12 mesi	228	5.954	
Totale	169.077	91.026	
IV. DISPONIBILITÀ LIQUIDE			
1) Depositi bancari e postali	105.752	206.226	
3) Denaro e valori in cassa	189	203	
Totale	105.941	206.429	
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	275.018	297.455	
<b>D) RATEI E RISCONTI</b>			
-Vari	67	88	
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>1.435.910</b>	<b>1.405.329</b>	
<b>STATO PATRIMONIALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>			
I. Capitale	1.300.000	1.300.000	
III. Riserva di rivalutazione	31.500	28.418	
IV. Riserva legale	9.140	8.216	
VII) Altre riserve:			
- Riserva per arrotondamenti ad unità di euro	1	0	
VIII) Utili (perdite) portati a nuovo	-49.887	-64.366	
IX. Utile (Perdita d'esercizio)	-2.902	18.484	
Totale	1.287.852	1.290.752	
<b>C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO LAVORO</b>			
	1.937	60.999	
<b>D) DEBITI</b>			
7) Debiti verso fornitori, entro i 12 mesi	32.079	34.458	
12) Debiti tributari, entro i 12 mesi	11.874	686	
13) Debiti verso istituti previdenziali, entro i 12 mesi	1.750	0	
14) Altri debiti, entro i 12 mesi	65.432	9.169	
Totale	111.135	44.313	
<b>E) RATEI E RISCONTI</b>			
-Vari	34.986	9.265	
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>148.058</b>	<b>114.577</b>	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVO</b>			
		<b>1.435.910</b>	<b>1.405.329</b>
<b>CONTO ECONOMICO</b>			
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	355.599	351.141	
5) Altri ricavi e proventi - vari	1.248	892	
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	356.847	352.033	
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
7) Per servizi	173.430	171.969	
8) Per godimento di beni di terzi	6.273	8.602	
9) Per il personale:			
a) Salari e stipendi	51.891	20.823	
b) Oneri sociali	10.260	1.574	
c) Trattamento di fine rapporto	2.639	2.477	
10) Ammortamenti e svalutazioni:			
a) Amm.to immobilizzazioni immateriali	2.480	2.480	
b) Amm.to immobilizzazioni materiali	52.021	52.303	
14) Oneri diversi di gestione	58.276	61.082	
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	357.270	321.310	
<b>DIFFERENZA VALORI E COSTI DI PRODUZIONE</b>			
	-423	30.723	
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
16) Altri proventi finanziari:			
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni, che non costituiscono partecipazioni	6.844	7.196	
d) proventi diversi dai precedenti - altri	1	3	
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	6.845	7.199	
<b>Risultato prima delle imposte</b>			
	6.422	37.922	
22) Imposte sul reddito	9.324	19.438	
26) Utile (Perdita) d'esercizio	-2.902	18.484	

Si dichiara che il presente bilancio è conforme alle scritture contabili.

Il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
(Franco Del Vecchio)

# Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2020

## CRITERI DI FORMAZIONE

Il seguente bilancio è conforme al dettato degli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, nonché ai criteri fissati dal Decreto Legislativo n. 139/2015, come risulta dalla presente nota integrativa, redatta ai sensi dell'art. 2427 Cod. Civ., che costituisce, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2423, parte integrante del bilancio d'esercizio.

## CRITERI DI VALUTAZIONE

Esponiamo di seguito i criteri adottati per la valutazione delle poste dello Stato patrimoniale, criteri conformi al disposto dell'art. 2426 Cod. Civ. ed invariati rispetto al precedente bilancio.

### Immobilizzazioni immateriali

Sono iscritte al costo storico di acquisizione ed esposte al netto degli ammortamenti effettuati nel corso degli esercizi, nella misura del 20%, in base alla residua utilità economica futura.

### Immobilizzazioni materiali

Sono iscritte al costo di acquisto, incrementato, per quanto riguarda gli immobili, dell'importo della rivalutazione monetaria legge 72/1983. I relativi ammortamenti dedotti comprendono la quota di competenza dell'esercizio, calcolata sulla base del criterio della residua possibilità di utilizzazione, criterio che abbiamo ritenuto ben rappresentato dalle seguenti aliquote ordinarie stabilite dalla normativa fiscale. Gli acquisti dell'esercizio sono ammortizzati con l'aliquota ridotta alla metà.

- Fabbricati 3%
- Impianti 15%
- Attrezzature 25%
- Mobili e arredi 12%
- Macchine elettroniche ufficio 20%

### Immobilizzazioni finanziarie

Le immobilizzazioni finanziarie sono valutate al costo degli investimenti effettuati, ridotto in presenza di perdite di valore ritenute durevoli.

### Crediti

Sono esposti al presumibile loro valore di realizzo, ottenuto, rispetto al valore nominale, mediante apposito fondo svalutazione crediti.

### Disponibilità liquide

Sono iscritte al valore nominale.

### Debiti

Sono iscritti al valore nominale.

### Ratei e risconti

Sono stati determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio.

### Fondo TFR

Rappresenta l'effettivo debito maturato verso l'unico dipendente in conformità di legge e del contratto di lavoro vigente.

## Riconoscimento ricavi, proventi, costi ed oneri

I componenti positivi e negativi di reddito sono stati rilevati nel conto economico secondo il principio della competenza temporale.

### Imposte

Le imposte sul reddito dell'esercizio sono determinate sulla base di una realistica previsione degli oneri di imposta da assolvere in applicazione della vigente normativa fiscale.

Ove previste, le imposte anticipate o differite sono determinate tenendo conto delle differenze temporanee esistenti tra il risultato civilistico ed il reddito imponibile.

## STATO PATRIMONIALE

### ATTIVO

#### IMMOBILIZZAZIONI

##### Immobilizzazioni immateriali

##### Diritti di utilizzazione di opere dell'ingegno

Saldo al 31.12.2019	€ 5.360
Acquisti dell'esercizio	€ 0
Ammortamento dell'esercizio	€ 2.480
Valore al 31.12.2020	€ 2.880

##### Immobilizzazioni materiali

##### Terreni e fabbricati

Valore storico	€ 1.596.425
Rivalutazione Legge 72/1983	€ 50.117
	€ 1.646.542

##### Fondo ammortamento

al 31.12.2019	€ -955.336
Valore al 31.12.2019	€ 691.207
Incrementi dell'esercizio	€ 0
Ammortamento esercizio 2020	€ -49.396
Valore al 31.12.2020	€ 641.810

Ai sensi dell'art. 10 della legge 72/1983, precisiamo che tutti gli immobili, oggetto della rivalutazione monetaria eseguita in forza di detta legge, sono ancora compresi nel patrimonio sociale e che non si è mai derogato in passato ai criteri legali di valutazione fissati dall'art. 2426 Cod. Civ.

In base al principio fissato dall'O.I.C., riguardante la suddivisione del valore contabile degli Immobili tra fabbricati e aree sottostanti, l'importo del costo attribuibile ai fabbricati risulta pari ad € 1.492.948, quello attribuibile all'area sottostante, determinato sulla base del criterio fiscale fissato dall'art. 7 del D.L. 223/2006, risulta pari ad € 153.594.

##### Impianti e macchinari

Valore storico	€ 55.965
Fondo ammortamento al 31.12.2019	€ -53.307
Valore al 31.12.2019	€ 2.658
Incrementi dell'esercizio	€ 0
Ammortamento esercizio 2020	€ -1.583
Valore al 31.12.2020	€ 1.075

## Altri beni

Valore storico	€ 170.877
Fondi ammortamenti al 31.12.2019	€ -167.635
Valore al 31.12.2019	€ 3.242
Incrementi dell'esercizio	€ 696
Ammortamento esercizio 2020	€ -1.041
Valore al 31.12.2020	€ 2.897

## IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

### Crediti verso altri oltre l'esercizio

€ 512.162 (€ 405.318)

Riguardano per € 277.967 un contratto di capitalizzazione a premio unico con Generali Italia SpA, ammontante in linea capitale ad € 250.000, con durata minima di cinque anni, stipulato in data 14.4.2016; l'importo rilevato è comprensivo delle rivalutazioni fino al 31.12.2020, calcolate in base al rendimento annuo. L'importo residuo di € 234.195 si riferisce all'investimento effettuato inizialmente nell'esercizio 2017 con Crédit Agricole in prodotti assicurativi a premio unico, ammontante in linea capitale ad € 130.000. Nel corso dell'esercizio 2020 è stato versato un ulteriore premio di € 100.000; l'importo rilevato è comprensivo delle rivalutazioni fino al 31.12.2020, calcolate in base al rendimento annuo.

### ATTIVO CIRCOLANTE

**Crediti verso clienti** € 100.577 (€ 31.553)  
Aumentano di € 69.024.

### Crediti verso controllante

€ 59.760 (€ 51.500)

Aumentano di € 8.260 e rappresentano il credito di natura commerciale relativo alla rivista Dirigenti Industria.

### Crediti tributari

€ 8.512 (€ 2.019)

Riguardano il credito IRES di € 8.338 per eccedenza rispetto agli acconti versati nell'esercizio, nonché il credito IRAP di € 174.

### Crediti verso altri

€ 228 (€ 5.954)

Diminuiscono di € 5.726.

### Disponibilità liquide

€ 105.941 (€ 206.429)

Diminuiscono di € 100.488. In analisi le disponibilità liquide riguardano il denaro in cassa (€ 189), il saldo del c/c postale (€ 8.874) ed il saldo dei c/c bancari (€ 96.841) presso Intesa Sanpaolo, Banca di Sondrio e Crédit Agricole.

## RATEI E RISCONTI

### Risconti attivi

€ 67 (€ 88)

Riguardano costi per servizi di competenza del 2021.

**PASSIVO****PATRIMONIO NETTO**

Presenta la composizione ed i movimenti qui di seguito indicati.

**Capitale sociale** € 1.300.000 (€ 1.300.000)  
È rimasto invariato. Si è formato con conferimenti in denaro.

**Riserva rivalutazione monetaria**

**Legge 72/1983** € 31.500 (€ 28.418)  
Si è incrementata per € 3.082 con quota parte dell'utile 2019. È stata ricostituita nel suo importo originario di € 31.500; la riserva si era formata ai sensi di tale legge ed è una riserva liberamente distribuibile.

**Riserva legale**

€ 9.140 (€ 8.216)  
Si è incrementata per € 924 con la quota del 5% dell'utile 2019. Si è formata per destinazione di utili degli esercizi precedenti. Non è distribuibile e può essere utilizzata a copertura di perdite.

**Utili (perdite) portati a nuovo**

€ -49.887 (€ -64.366)  
È diminuita di € 14.479 per l'utilizzo del residuo utile 2019.  
Riassumendo le indicazioni sul Patrimonio netto, questo diminuisce da € 1.290.752 a € 1.287.852, per effetto della perdita del presente esercizio 2020.

**TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO**

€ 1.937 (€ 60.999)  
Il fondo è stato integralmente utilizzato per € 60.999 a seguito della cessazione del rapporto di lavoro del dipendente e che era in forza all'inizio dell'anno; si è ricostituito nell'importo di € 1.937 maturato nell'esercizio, al netto dell'imposta sostitutiva, relativo al dipendente, unico in forza al 31.12.2020, che ha optato di mantenere presso la Società l'importo accantonato.

**DEBITI**

**Debiti verso fornitori** € 32.079 (€ 34.458)  
Sono diminuiti di € 2.379. Sono rappresentati principalmente dal debito verso lo stampatore della rivista Dirigenti Industria.

**Debiti tributari**

€ 11.874 (€ 686)  
Sono aumentati di € 11.188. Riguardano il debito IVA per € 11.163 e ritenute IRPEF lavoratori dipendenti per € 710.

**Debiti verso istituti previdenziali**

€ 1.750 (€ 0)  
Riguardano l'importo dei contributi INPS del dipendente, relativi al mese di dicembre.

**Altri debiti**

€ 65.432 (€ 9.169)  
Sono aumentati di € 56.263. Riguardano per € 7.953 l'emolumento del Collegio sindacale dell'esercizio 2020, per € 5.827 il debito verso il dipendente per ferie maturate, rateo della 14<sup>a</sup> oltre ad un bonus ricono-

sciuto, per € 51.621 anticipi clienti, dei quali € 51.299 ricevuti in forza del contratto con 4.Manager per il Progetto Sviluppo PMI.

**RATEI E RISCONTI****Risconti passivi**

€ 34.986 (€ 9.265)  
Riguardano ricavi di competenza dell'esercizio 2021, dei quali € 8.535 relativi alla rivista e € 26.451 relativi al contratto Progetto Sviluppo PMI, sulla base dell'attività svolta nel 2020.

**CONTO ECONOMICO****Valore della produzione**

€ 356.847 (€ 352.033)

**Ricavi delle vendite e delle prestazioni**

€ 355.599 (€ 351.141)  
I ricavi sono così suddivisi: canoni di locazione degli immobili € 141.596; ricavi dei servizi per l'utilizzazione di spazi € 8.000; ricavi per l'attività editoriale € 181.225, così formati: € 100.000 nei confronti della controllante, per la rivista Dirigenti Industria; € 13.885 per abbonamenti (di cui € 10.970 per abbonamenti alla rivista in versione digitale, sottoscritti dalle altre Associazioni Territoriali), € 67.340 per proventi pubblicitari; infine € 24.778 per il contratto Progetto Sviluppo PMI.

**Altri ricavi e proventi**

€ 1.238 (€ 892)  
Riguardano il rimborso dell'imposta di registro su contratti di locazione e sopravvenienze attive.

**Costi della produzione**

€ 357.270 (€ 321.310)

**Per servizi**

€ 173.430 (€ 171.969)  
Riguardano prevalentemente, per l'importo di € 124.651, i seguenti costi della rivista: stampa e confezionamento (€ 64.451), realizzazione grafica (€ 20.270), spedizione della rivista (€ 29.257), costi per la rivista digitale, inserimento articoli, aggiornamenti della piattaforma e implementazioni funzioni (€ 8.113) e manutenzione annuale dei siti (€ 2.560).

Gli altri costi più significativi si riferiscono a prestazioni professionali (€ 17.256), all'emolumento del Collegio sindacale (€ 7.953), a spese di pulizia (€ 5.310), nonché a spese per energia elettrica, pulizia e manutenzioni. Vi figurano anche spese di rappresentanza e omaggi per € 96, adeguatamente documentate e non correlate ad attività svolte nei confronti di Enti Pubblici.

**Per godimento beni di terzi**

€ 6.273 (€ 8.602)  
Sono costituiti dalle spese condominiali ordinarie a carico della società.

**Per il personale dipendente**

€ 64.790 (€ 24.874)  
Riguardano il costo dei dipendenti della

società nel corso dell'esercizio. Nel 2020 si è concluso il rapporto di lavoro con la segretaria di redazione della rivista cartacea e si è confermata l'assunzione a tempo indeterminato di una risorsa dedicata alla segreteria di redazione Dirigenti Industria cartacea, allo sviluppo delle edizioni digitali per dirigenti in servizio e senior e all'organizzazione e gestione delle attività operative del progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI, grazie anche alla revisione delle procedure in chiave digitale. Nel 2019 il costo del lavoro era rappresentato da un contratto di apprendistato.

**Ammortamenti e svalutazioni**

€ 54.501 (€ 54.783)  
Il costo delle immobilizzazioni materiali ed immateriali è stato ammortizzato, così come richiesto dal n. 2 dell'art. 2426 Cod. Civ., in relazione alla residua possibilità di utilizzazione dei beni.

**Oneri diversi di gestione**

€ 58.276 (€ 61.082)  
Riguardano prevalentemente per € 53.439 l'imposta IMU 2020 sugli immobili, per € 1.275 la tassa rifiuti, per € 1.502 l'imposta di registro sui canoni di locazione; gli altri oneri riguardano tributi, sopravvenienze passive e spese generali diverse.

**Proventi e oneri finanziari**

€ 6.845 (€ 7.199)  
Riguardano i proventi maturati nell'esercizio (per € 6.844) sui due contratti stipulati con Generali Italia e con Crédit Agricole, in base ai rendimenti realizzati dalle rispettive Gestioni separate, al netto del rendimento trattenuto e gli interessi attivi su conti correnti bancari (per € 1).

**Imposte sul reddito**

€ 9.324 (€ 19.438)  
La voce comprende lo stanziamento a carico dell'esercizio della IRES di € 7.423 e della IRAP di € 1.901. Nel merito precisiamo che, nell'ambito dei provvedimenti legislativi emanati a sostegno delle imprese colpite dagli effetti del Covid 19, il Decreto legge 34/2020 (Decreto rilancio) ha ridotto l'IRAP dovuta per l'esercizio 2020 con l'abbuono del primo acconto.

Ai sensi dell'art. 2427 Cod. Civ. comunichiamo altresì quanto segue:

- 1) non vi sono, nel bilancio in esame, crediti o debiti di durata residua superiore a cinque anni;
- 2) il Consiglio di Amministrazione non percepisce alcun compenso per la carica; il compenso per il Collegio sindacale è determinato in € 7.953.

Invitiamo il socio unico ad approvare il bilancio chiuso al 31.12.2020 ed a deliberare sulla destinazione della perdita di esercizio di € 2.902 ad incremento delle perdite degli esercizi precedenti.

Il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
(Franco Del Vecchio)

## Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione al 31 dicembre 2020

### Al Socio unico ALDAI,

il bilancio al 31.12.2020, che sottoponiamo per la sua approvazione, chiude con una perdita di esercizio di € 2.902, dopo aver stanziato ammortamenti per € 54.501, di cui € 49.396 relativi ai fabbricati; a carico del bilancio figurano altresì le imposte IRES ed IRAP dell'esercizio per € 9.324.

### ATTIVITÀ SVOLTA NELL'ESERCIZIO

L'esercizio chiuso al 31.12.2020 ha dovuto subire gli effetti della pandemia Covid-19, che si stanno protraendo purtroppo anche in questa prima parte del 2021, con riferimento specialmente all'attività immobiliare e di gestione spazi ed alla pubblicità sulla rivista.

Diamo notizia dei fatti e degli aspetti più significativi dell'esercizio in esame.

### Attività immobiliare e contratti di locazione

Nell'anno è proseguita l'attività di locazione degli immobili di proprietà. Il rapporto principale, sulla base di due contratti con ALDAI prorogati fino al 31.12.2024, relativi al primo ed al secondo piano dello stabile di Via Larga 31 e a due box, ha apportato ricavi per complessivi € 112.532 (nel 2019 € 112.083).

Per quanto riguarda la locazione di altri uffici il contratto scaduto il 30.9.2020 è stato prorogato fino al 2026.

A seguito della richiesta da parte dell'inquilino di una sensibile riduzione del canone di affitto, in considerazione della pandemia e delle evidenti ripercussioni economiche, è stato raggiunto un accordo che prevede una riduzione del canone del 50% per il quarto trimestre 2020 e del 40% per il primo semestre 2021.

Complessivamente dalla gestione immobiliare sono stati incassati € 141.595, importo ridotto rispetto al precedente esercizio per effetto della avvenuta transazione.

### Contratti di gestione di spazi

La concessione a terzi degli spazi, principalmente quello della Sala Viscontea Sergio Zeme, per convegni e riunioni, duramente colpita a causa delle limitazioni imposte e del blocco delle attività, ha apportato ricavi per € 8.000, diminuiti rispetto a quelli del 2019, che erano stati pari ad € 17.080.

### Rapporti contrattuali relativi alla rivista Dirigenti Industria

La rivista Dirigenti Industria è il mezzo di comunicazione di ALDAI, dedicato alla realtà manageriale e delle imprese e ai temi di interesse del territorio e non solo.

Nel corso del 2020 l'attività è proseguita regolarmente sia per la versione cartacea sia per la versione digitale <https://dirigenti-industria.it/> e <https://dirigentisenior.it>.

Dal 2016, anno di lancio della rivista digitale, si registrano oltre 500mila lettori unici (dispositivi di lettura). La Lombardia rappresenta il 37% dei lettori rispetto al 50% di inizio 2018 e ciò indica la crescente diffusione oltre la Regione. I lettori da altre regioni sono il 53% e dall'estero il 10%.

Nella piattaforma digitale è stata implementata, con apprezzamento da parte degli utenti, la lettura vocale degli articoli.

I principali indicatori monitorati mensilmente sono riportati nella tabella a fondo pagina.

Durante l'esercizio tutti i contratti relativi alla stampa sono stati regolarmente rispet-

tati ed hanno avuto regolare svolgimento. C'è stata una sostanziale conferma dei ricavi per la vendita della rivista (ALDAI e abbonati), che sono passati da € 116.202 nel 2019 ad € 113.885 nel 2020; di questi € 10.970 sono relativi alla rivista digitale. I numeri editati nel 2020 sono stati undici, senza supplementi o inserti con una tiratura annuale di 182.819 copie rispetto alla tiratura 2019 di 185.679 copie. I costi inerenti stampa, confezionamento, realizzazione grafica e spedizione sono passati da € 131.476 nel 2019 ad € 124.651 nel 2020.

Anche nel 2020 l'attività di raccolta pubblicitaria è stata direttamente svolta dalla società con risorse interne. I proventi complessivi per la rivista cartacea e digitale ammontano a € 67.340 (€ 71.560 nel 2019). La maggior parte degli inserzionisti ha confermato la programmazione proseguendo nel rapporto ormai decennale con l'editore. Non è stato possibile sviluppare nuovi rapporti soprattutto in quei settori maggiormente penalizzati dalla pandemia (turismo e cultura).

Indicatore	Dirigenti Industria	Dirigenti Senior	Totale Rivista Digitale
Utenti Unici a fine 2020	418.102	97.805	<b>515.907</b>
Sessioni 2020	79%	21%	<b>707.314</b>
Durata media Sessioni in minuti e secondi	5:13	5:11	–
Sessioni da Organic Search (Google, ecc.)	74%	35%	–
Sessioni direct	18%	51%	–
Sessioni da Referral, Social e altri	8%	14%	–
Articoli letti e pagine visitate	75%	25%	<b>1.319.107</b>

	2020	2019	2018	2017
Media articoli letti al giorno	1.100	1.100	770	571

RICAVI PUBBLICITARI	2020	2019
Rivista versione cartacea		
Diretti	€ 33.550	€ 44.510
Istituzionali	€ 21.500	€ 13.500
Da Agenzia - al netto delle commissioni	–	€ 1.000
Diretti rivista digitale	€ 12.290	€ 12.550

### Contratto Progetto Sviluppo PMI

A luglio 2020 ARUM Srl ha ricevuto l'incarico di gestire il progetto sperimentale lombardo di Politiche Attive "Sviluppo PMI" proposto da ALDAI-Federmanager e condiviso con Confindustria Lombardia, Digital Innovation Hub Lombardia e con le Associazioni territoriali Federmanager lombarde aderenti.

Il progetto ha l'obiettivo di contribuire alla ripresa delle PMI della regione più colpita dall'epidemia Covid-19, supportando le PMI lombarde con 100 giornate di assessment e 100 giornate di avviamento di progetti per lo sviluppo, con la collaborazione di 100 manager qualificati e temporaneamente inoccupati.

Il progetto comprende anche un servizio di Mentoring "Mentor2Manager" a beneficio dei manager temporaneamente inoccupati per supportarli nella consapevolezza di sé, dei propri obiettivi e nell'individuazione di un piano d'azione finalizzato al reinserimento nel mondo del lavoro.

Nel 2020 sono state completate le attività per l'avviamento del progetto: l'organizzazione delle procedure amministrative e gestione della privacy da parte della società PK Consulting, le procedure di iscrizione dei manager e le attività di profilazione dei primi 86 manager da parte della società di Executive Search Key2people, con selezione di 17 manager qualificati per le attività di "Assessment" della maturità digitale delle PMI e 5 per il supporto Mentor2Manager.

Le attività di supporto alle PMI e ai manager si svolgeranno nel 2021 con relativo riconoscimento dei compensi ai manager qualificati. Nessun compenso ai manager è stato riconosciuto nel 2020.

Per il progetto Sviluppo PMI nel 2020 sono stati imputati costi per € 24.778 per le attività preparatorie, costi interamente coperti dal finanziamento 4.Manager.

### Andamento finanziario

Come per gli anni precedenti, la gestione finanziaria ha privilegiato investimenti con basso profilo di rischio, a tutela del patrimonio della società. È sempre in essere con Generali Italia il contratto di capitalizzazione ammontante in linea capitale ad € 250.000 della durata di cinque anni (in scadenza nel 2021). Il rendimento lordo annuo realizzato dalla Gestione separata GESAV è stato pari al 2,95%.

Parimenti prosegue con Crédit Agricole il contratto di capitalizzazione – Gestione Separata CA VITA PIU' – stipulato a fine 2017 per € 130.000, a cui si aggiunge un versamento pari a € 100.000 effettuato nel corso del 2020, con un rendimento lordo annuo pari al 2,12%.

### FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO ED EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Alla data della redazione del Bilancio 2020 il Paese sta ancora sopportando pesantemente gli effetti dell'emergenza Covid-19. La società ha gestito la situazione, in stretta collaborazione con la controllante ALDAI, facendo ricorso anche allo strumento dello Smart Working al fine di tutelare la salute dei collaboratori.

L'attività editoriale ha proseguito senza interruzioni, è ancora prematura una valutazione degli impatti economici sull'esercizio 2021, con particolare riferimento allo sviluppo dei ricavi derivanti dagli inserzionisti pubblicitari dei settori commerciali maggiormente colpiti e per quanto riguarda la tiratura della rivista. Rimane invece bloccata l'attività legata alla gestione e all'affitto degli spazi per riunioni e convegni.

### D.LGS. 231/2001 E CODICE ETICO

ARUM Srl, nel rispetto di quanto previsto dal D.lgs. 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, sta formalizzando l'adozione di un proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo ("Modello Organizzativo"), nonché un proprio Codice Etico.

### RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

Ai sensi del 2° comma dell'art. 2428 C.C., con riferimento ai rapporti con la controllante, precisiamo che gli stessi si riferiscono alle locazioni attive dell'immobile di Via Larga 31 ed all'attività editoriale riguardante la rivista Dirigenti Industria; entrambi i rapporti sono stati mantenuti secondo le modalità contrattuali pattuite.

In particolare tali rapporti hanno evidenziato ricavi:

- per locazioni di € 112.532 (nel 2019 € 112.083)
- per servizi editoriali di € 100.000 (nel 2019 € 103.000)
- per utilizzazione spazi di € 8.000 (nel 2019 € 8.000).

### UTILIZZO DEGLI STRUMENTI FINANZIARI

La Società non ha in essere strumenti finanziari derivati.

### PROPOSTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Invitiamo il socio unico ad approvare il bilancio chiuso al 31.12.2020 ed a deliberare sulla destinazione della perdita di esercizio di € 2.902, ad incremento delle perdite degli esercizi precedenti.

Il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
(Franco Del Vecchio)

## Relazione del Collegio Sindacale al Bilancio al 31 dicembre 2020

### Al Socio unico,

abbiamo esaminato il Bilancio d'esercizio della ARUM Srl al 31 dicembre 2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione l'8 aprile 2021.

In particolare il Collegio ha preso visione:

- della Relazione sulla Gestione;
- della Nota Integrativa;
- dei prospetti dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico e degli allegati di dettaglio.

Come è noto al Collegio sindacale della società competono:

- le funzioni di vigilanza facendo riferimento all'art. 2403 del Codice Civile nonché a quanto previsto dallo Statuto sociale;
- le funzioni di controllo contabile, effettuando come previsto nell'articolo 2409 bis del Codice Civile, le verifiche trimestrali ed il controllo del Bilancio di esercizio al termine della sua formazione.

A tal riguardo il collegio precisa che, a causa delle severe restrizioni imposte dalle autorità governative nazionali e in ottemperanza alle indicazioni impartite dalla società, le funzioni di vigilanza e di controllo contabile sono state esercitate, compatibilmente con le limitazioni di cui sopra, in modalità "a distanza".

### Osservazioni sul bilancio 2020

La nostra attività relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 è stata ispirata alle norme di comportamento del Collegio Sindacale raccomandate dall'Organismo Italiano di Contabilità.

In particolare abbiamo rilevato che:

- sono stati rispettati i principi di redazione previsti dall'articolo 2423 e 2423-bis del Codice Civile. A tal fine, il Collegio ha accertato il rispetto del criterio di prudenza nelle valutazioni e del principio di competenza economica. Sono state rispettate le strutture previste dal Codice Civile all'art. 2423-ter per lo Stato Patrimoniale e per il Conto Economico e le prescrizioni di cui

agli articoli 2424 e 2425 per quanto al contenuto degli stessi;

- si è inoltre tenuto conto delle modifiche introdotte dal D. Lgs. 139/2015 (il "Decreto"), interpretato ed integrato dai principi contabili italiani emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC"), in vigore dai bilanci con esercizio avente inizio a partire dal primo gennaio 2016;
- sono state rispettate le disposizioni relative a singole voci dello Stato Patrimoniale previste dall'articolo 2424-bis del Codice Civile;
- i ricavi, i proventi, i costi e gli oneri sono stati iscritti nel Conto Economico rispettando il disposto dell'articolo 2425-bis del Codice Civile;
- è stata effettuata la comparazione degli importi di ciascuna voce con i corrispondenti dati dell'esercizio precedente;
- non sono state effettuate compensazioni di partite;
- la Nota Integrativa è stata redatta rispettando il contenuto previsto dall'articolo 2427 del Codice Civile. Sono state inoltre fornite le informazioni richieste dalle altre norme del Codice Civile nonché quelle ritenute opportune dall'organo amministrativo per rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società; nella stessa vengono compiutamente illustrati l'attività svolta ed i rapporti intrattenuti con le parti correlate, di natura commerciale e finanziaria, per i quali esiste l'interesse della società al compimento di tali operazioni;
- nell'esercizio la società, quale operazione rilevante, ha stipulato in data 6 luglio 2020 un contratto con 4.Manager del valore di € 204.918 + IVA avente per oggetto la realizzazione di un totale di 100 assessment a favore di PMI Lombarde e di 10 progetti con manager preparati a contribuire allo sviluppo delle imprese. Detto contratto, avrà delle ricadute economiche anche sul prossimo esercizio 2021 e se ne trova ampia descrizione nella relazione sulla gestione;
- la valutazione delle risultanze di Bilancio è avvenuta in modo conforme ai criteri enunciati nell'art. 2426 del Codice Civile.

L'esercizio si chiude con una perdita di € 2.902.

Il patrimonio netto ammonta, a valle della chiusura dell'esercizio, a € 1.287.852.

### Funzioni di vigilanza

In ordine alle funzioni di vigilanza, sulla base delle verifiche da noi effettuate nel corso dell'esercizio e dei dati e delle informazioni acquisite, evidenziamo le attività più significative.

Il Collegio ha:

- partecipato a tutte le riunioni del Consiglio e dell'Assemblea;
- esaminato le informazioni ricevute in ordine all'attività svolta ed alle operazioni di maggior rilievo poste in essere dalla società;
- verificato la conformità delle deliberazioni degli organi sociali alle leggi ed allo statuto, nonché a criteri ispirati alla prudenza;
- accertato l'affidabilità del sistema amministrativo-contabile a rappresentare i fatti di gestione;
- controllato i rapporti con le parti correlate che sono risultati regolari.

Il Collegio prende atto del perdurare dell'emergenza sanitaria e delle restrizioni in essere per le riunioni in presenza.

### Proposta di approvazione

Il Collegio sindacale, preso atto che non sono emerse eccezioni dalle verifiche eseguite, ritiene che la documentazione che l'Organo amministrativo sottopone per l'approvazione, unitamente alle considerazioni che precedono, possa rappresentare in modo compiuto la situazione economico-patrimoniale della società al 31 dicembre 2020, che chiude con una perdita d'esercizio pari a € 2.902; concorda inoltre con quanto proposto dal Consiglio di Amministrazione in ordine alla sua destinazione.

Milano, 22 aprile 2021

Mario Di Loreto  
Luigi Andreoli  
Guido Brazzoduro



# Assistenza fiscale

## Convenzione Assocaaf 2021

Facciamo seguito a quanto pubblicato nella rivista di marzo 2021 (pagine 25-27) in merito alla rinnovata convenzione con Assocaaf



### Documenti indispensabili da portare ad Assocaaf

1. Tessera di iscrizione ALDAI per l'anno 2021 o ricevuta dell'avvenuto versamento della quota.
2. **Documentazione completa** necessaria per la predisposizione del modello 730 in **fotocopia** leggibile, in quanto Assocaaf dovrà conservare tale documentazione per i futuri controlli da parte dell'Agenzia delle Entrate. Assocaaf non potrà fare fotocopie e per normativa non potrà inserire oneri dei quali non viene fornita copia. La conservazione della documentazione in originale è a carico del contribuente e dovrà essere conservata per 5 anni, ossia fino al 31 dicembre 2026. Nel caso in cui si portassero in detrazione oneri pluriennali o spese mediche rateizzate bisognerà conservare la documentazione fino a 5 anni dopo la fruizione dell'ultima rata, ovvero fino al 31 dicembre 2036.
3. **Prospetti di liquidazione** FASI-ASSIDAI (o altre casse sanitarie). Si ricorda che potranno essere portate in detrazione le spese sanitarie effettivamente pagate nell'anno 2020 (principio di cassa). Tale principio si applica sia alle fatture pagate dal contribuente sia a quelle pagate direttamente dalla cassa sanitaria alla struttura ospedaliera o medico specialista. Per le fatture pagate direttamente dalla cassa sanitaria, andrà portata evidenza del pagamento stesso con le indicazioni precise della data di liquidazione dalla cassa alla struttura.
4. **Novità!** Dal 1° gennaio 2020 per beneficiare della detrazione fiscale di alcune spese (in generale gli oneri con recupero del 19%) è obbligatorio il **pagamento con strumenti tracciabili**. Sarà necessario presentare, oltre alle fatture, l'evidenza del pagamento (ad esempio: estratto conto della carta di credito, copia del bonifico, copia dell'assegno etc).  
  
Fanno eccezione i medicinali, i dispositivi medici e le prestazioni sanitarie rese da strutture pubbliche o private accreditate al Servizio Sanitario Nazionale. Rientrano invece i pagamenti per prestazioni a strutture sanitarie private.
5. I Soci ALDAI, che si avvalgono per la prima volta di Assocaaf, dovranno **fornire copia dell'ultima dichiarazione dei redditi** presentata ed una delega per il servizio. Inoltre, dovranno portare **copia delle spese pluriennali** sostenute negli anni passati (ristrutturazioni, risparmio energetico, sisma bonus, bonus mobili ed elettrodomestici, ecc.). Il servizio di assistenza fiscale prevede (tramite conferimento di un'apposita delega), per i Soci che lo necessitano, la richiesta all'INPS della propria Certificazione Unica 2021 per i redditi percepiti nel 2020. Per rendere più celere la compilazione del modello 730, **invitiamo i Soci a fornire la dichiarazione dell'anno prima e/o la richiesta della CU INPS** con un minimo di preavviso, **preferibilmente almeno una settimana prima della data dell'incontro.**

### Il servizio online con MyDigitalCaf

Assocaaf mette a disposizione per tutti i Soci la possibilità di effettuare il servizio di compilazione della dichiarazione dei redditi direttamente da casa, attraverso il nostro portale **MyDigitalCaf**.

Dopo aver richiesto l'abilitazione il socio riceverà un'utenza personale con cui nella sezione **"Il mio Caf Online"** potrà inviare, a una delle sedi dedicate ai Soci ALDAI, tutta la documentazione necessaria per l'ero-

gazione del servizio (730, Modello Redditi, ecc.), senza dover fissare un appuntamento in sede.

**MyDigitalCaf** permette al socio di avere anche un archivio digitale (e di effettuare il download) di tutte le pratiche da noi effettuate.

Per maggiori informazioni potrete visitare il nostro sito.

### Principali novità per il 730/2021

→ **Scadenza presentazione modello 730:** Confermata la scadenza per l'invio telematico del modello 730/2021 al 30 settembre. Per un servizio ottimale, si consiglia di fissare l'appuntamento entro il 24 settembre (per avere la possibilità di integrare eventuale documentazione incompleta). Oltre il 30 settembre sarà possibile presentare esclusivamente il Modello Redditi Persone Fisiche.

→ **Rimodulazione detrazioni in base al reddito complessivo:** per i soggetti con reddito complessivo superiore a euro 120.000 la detrazione spettante per gli oneri di cui all'art. 15 del TUIR è attribuita in misura decrescente all'aumentare del reddito complessivo fino ad azzerarsi in presenza di un reddito complessivo superiore a euro 240.000. Nel computo del reddito complessivo rientrano anche i redditi assoggettati a cedolare secca. Sono escluse dalla rimodulazione le spese sanitarie, gli interessi passivi sui prestiti/mutui agrari (nel limite dei redditi dei terreni), gli interessi passivi sui mutui ipotecari per l'acquisto/ costruzione dell'abitazione principale.

→ **Obbligo di utilizzo di strumenti tracciabili per il pagamento degli oneri per cui si richiede la detrazione del 19% e/o indicati all'art. 15, TUIR e in altre disposizioni:** il nuovo obbligo opera per le spese sostenute a partire dal 1° gennaio 2020. La detrazione IRPEF del 19% degli oneri di cui all'art. 15, TUIR, è riconosciuta soltanto se la spesa è sostenuta mediante sistemi di pagamento tracciabili quali: bonifici bancari/postali, carte di debito, di credito e prepagate, assegni bancari e circolari, ap-

plicazioni di pagamento via smartphone collegate a un conto corrente e gestite da istituti di moneta elettronica autorizzati. **È esclusa la detrazione nel caso di pagamento in contanti.**

*È possibile pagare con strumenti non tracciabili (contanti) i medicinali, i dispositivi medici e le prestazioni sanitarie rese da strutture pubbliche o private accreditate al Servizio sanitario nazionale.*

L'onere si può considerare sostenuto dal contribuente al quale è intestato il documento di spesa anche nel caso in cui il pagamento sia stato eseguito con il bancomat di un altro soggetto con successivo rimborso in contanti da parte dell'interessato.

→ **Bonus facciate: nuova detrazione pari al 90%** delle spese sostenute ed effettivamente rimaste a carico del contribuente per interventi finalizzati al recupero e al restauro della facciata esterna su edifici esistenti ubicati in zona A o B (ai sensi del decreto del Ministero dei lavori pubblici 2 aprile 1968 n. 1444).

Gli interventi per cui è possibile richiedere la detrazione possono anche essere di sola pulitura o tinteggiatura esterna e devono riguardare esclusivamente le strutture opache delle facciate (pareti), balconi o ornamenti e fregi.

→ **Superbonus: nuova detrazione pari al 110%** delle spese sostenute ed effettivamente rimaste a carico del contribuente dal 1° luglio 2020 al 30 giugno 2022 per spese di ristrutturazione finalizzate all'efficienza energetica, al consolidamento statico/ riduzione rischio sismico di edifici residenziali. ■

La documentazione necessaria per l'elaborazione del modello 730 e l'elenco completo delle novità per la dichiarazione 2021 saranno presenti nella pagina soci creata appositamente da Assocaaf dedicata ai soci ALDAI

 [https://assocaaf.it/pag\\_partnership-203-Partnership\\_Assocaaf\\_Aldai](https://assocaaf.it/pag_partnership-203-Partnership_Assocaaf_Aldai)

# 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](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 MAGGIO E GIUGNO:

- **STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B** - 13, 20, 27 maggio
- **AVVIO E CHIUSURA DI PROGETTO: CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ** - 19-20 maggio
- **COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO** - 24 e 28 maggio, 3 e 10 giugno



## 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](https://formazione.animp.it/animp_/index.php/digital-academy)

### PER INFORMAZIONI:

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

# Gli obblighi assicurativi previsti dalle Fonti Istitutive: siamo sempre sicuri che le polizze in essere siano a norma?



a cura di **Valeria Bucci**,  
Responsabile Area  
Tecnica di Praesidium

**Praesidium** è il broker di riferimento del sistema di rappresentanza Federmanager e del fondo sanitario Assidai, dal 2005 opera proprio nella distribuzione di soluzioni assicurative sanitarie integrative degli enti di sistema e di altri fondi categoriali.

Il nostro principale compito è far sì che i prodotti siano in compliance con i dettami previsti dalle fonti istitutive, in particolare dal Contratto Collettivo Nazionale, fornendo una consulenza e un servizio personalizzato ai nostri assicurati. A differenza degli altri broker generalisti o più orientati al business, **Praesidium** persegue anche un mandato "aggiuntivo" ovvero fornire la massima chiarezza su contenuti ed esclusioni delle polizze.

Il CCNL, **art. 12**, pone in capo all'azienda alcuni obblighi assicurativi: il comma 2 prevede l'obbligo di assicurare i propri dirigenti in caso di **infortunio professionale ed extraprofessionale**, senza applicazione di alcuna franchigia, con dei massimali variabili in base alle retribuzioni annuali lorde (Ral); il

comma 5 prevede invece una copertura caso **morte ed invalidità permanente e totale** (overo superiore ai  $\frac{2}{3}$ ) con somme specifiche e differenziate in caso di dirigente single o con coniuge o familiari a carico.

La prima copertura viene da noi divisa in due per garantire il massimo beneficio fiscale all'azienda, distinguendo tra una polizza per infortuni professionali a contraenza diretta, e una per infortuni extraprofessionali a contraenza cassa, per usufruire della riduzione al 10% della contribuzione previdenziale; la nostra convenzione infortuni offre anche delle garanzie aggiuntive come il rimborso spese mediche e infortuni entro un massimale di 10mila euro senza alcuna franchigia per spese non sempre coperte dai fondi assicurativi, come le spese fisioterapiche.

La seconda copertura viene proposta solitamente a contraenza Cassa di assistenza – sempre per consentire la riduzione al 10% – o in ottemperanza al comma 8 del suddetto articolo, accompagniamo l'azienda nell'impostazione maggiormente conveniente a livello fiscale.

Diventa dunque fondamentale valutare **esclusioni e massimali** per conoscere ogni rischio.

In capo all'azienda ricade anche la tutela legale e la responsabilità civile del dirigente: ma in questo caso non si tratta di un obbligo assicurativo, ma è consigliabile per l'impresa

strutturare anche in quest'ambito una polizza *ad hoc*. In ogni caso, il vero banco di prova di ogni polizza è rappresentato dal momento in cui si verifica il sinistro e dall'assistenza fornita a chi ne è vittima.

L'attività principale di un **broker** dovrebbe essere quella di fornire chiarezza sui contenuti, assistenza, aspetti qualitativi di cui si valuta l'impatto, purtroppo, troppo tardi.

La pandemia ha di certo aumentato le preoccupazioni.

Per quanto riguarda i dirigenti, il Fondo **Fasi** non prevede esclusioni di conseguenze dirette o indirette da situazioni pandemiche. Nelle aziende è cresciuta perciò l'attenzione rivolta ad **altre categorie** ed in questo ultimo anno abbiamo assistito ad un proliferare di prodotti assicurativi veloci e a basso costo per far fronte all'emergenza Covid, ma ancor oggi la

situazione è gestita interamente dal Servizio Sanitario Nazionale, per cui ha poco senso prevedere un rimborso delle spese mediche da pandemia. In questa fase è più importante sensibilizzare le aziende affinché possano offrire una somma o una copertura in più ai dipendenti e alle loro famiglie.

Resta centrale, anche, il **valore degli accordi di secondo livello** in quanto solo attraverso un accordo o un regolamento aziendale, l'impresa può allargare le coperture a favore dei propri dipendenti e dirigenti. L'intervento del broker, in questo caso, serve a garantire che quanto stabilito dall'accordo o regolamento sia redatto a **piena coerenza con le condizioni contrattuali**, evitando di esporre a rischi l'azienda: la principale richiesta oggi è quella di **allargare le tutele del welfare a tutta la famiglia**.



DISEGNIAMO  
L'ATLANTE  
DEL WELFARE  
PER I MANAGER  
E TRACCIAMO  
NUOVE ROTTE.



## Praesidium, una guida sicura per il welfare dei manager.

[praesidiumspa.it](http://praesidiumspa.it)

via Ravenna 14 - 00161 Roma, Tel +39 06 44070640.

 **PRÆSIDIUM**  
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

15  
ANNI



# “Sim Swap”: acciuffa la truffa che ti svuota il conto corrente

*Da Assoutenti qualche utile considerazione sulle truffe telefoniche in cui tutti rischiamo di incappare*



**Chiara Zardi**

Avvocato - ufficio legale Assoutenti Lombardia

## **Informazioni personali raccolte col “phishing”**

Non tutti sanno che il reato di “phishing” molto spesso viene utilizzato come “cavallo di troia” per consentire la realizzazione di un'altra truffa quella del cosiddetto “Sim Swap”.

Lo schema del Sim Swap funziona in questo modo: i criminali dapprima agiscono sottraendo le credenziali di accesso ai sistemi di home banking attraverso attività di phishing e successivamente richiedono una nuova SIM card a nome della vittima e l'annullamento di quella in uso da parte di chi deve essere raggirato, e che, mantenendo lo stesso numero, tende a non avvedersi della truffa in corso.

I criminali in questione acquisiscono così il controllo del vostro numero cellulare riuscendo ad ingannare il gestore telefonico con una falsa identificazione attraverso il *Social Engineering* ovvero una tecnica che consiste nel “curiosare” nei vari profili social media della vittima in modo da raccogliere tutte le informazioni utili (data di nascita, città di residenza, nome dei familiari, nome dell'animale domestico, ecc.) per poter effettuare il furto d'identità.

La duplicazione della SIM card può essere conseguita molto semplicemente: il truffatore si rivolge al vostro gestore telefonico spacciandosi per voi con una scusa, ad esempio “ho perso la mia SIM card”. I gestori controllano l'identi-

tà dei loro clienti ma per assicurare al cliente semplicità nell'utilizzo del servizio mantengono un basso livello di controllo.

Infatti, gli Help Desk dei gestori telefonici controllano l'identità della persona in base alle risposte ad alcune domande personali mentre solo in negozio occorre mostrare la carta d'identità per richiedere una nuova SIM card.

## **La truffa prosegue e si perfeziona**

Così ottenuto il duplicato della SIM i criminali informatici sono in grado di ricevere gli sms con il codice OTP (*One Time Password*) inviati dalla banca al numero di cellulare ormai in pieno possesso dei truffatori.

Dopo qualche ora l'ignara vittima riceve una notifica sull'applicazione della propria Banca, relativa all'accesso sulla propria home banking, accorgendosi di lì a poco che senza alcuna autorizzazione, sono stati illecitamente impartiti ordini di bonifici a perfetti sconosciuti.

Successivamente le carte di pagamento e la home banking vengono bloccate a seguito del disconoscimento delle suddette operazioni. Spesso gli istituti di credito ritenendo la frode realizzata al di fuori degli ambiti controllati e controllabili dai propri sistemi di sicurezza, purtroppo, riaddebitano le somme che, in un primo momento, avevano anticipato "salvo buon fine".

Nella truffa denominata "Sim Swap" il ruolo della SIM è fondamentale. Infatti, è noto che tutti i sistemi di accesso a mezzo autenticazione tra cui Facebook, Instagram, LinkedIn, fino a Gmail utilizzano il cellulare come sistema di verifica dell'identità del soggetto. Ciò vuol dire, che se si dimentica la password si può richiedere il recupero o il reset della stessa: Facebook ad esempio, invia un SMS con le istruzioni per il recupero o il reset. Nella truffa *Sim Swap* queste informazioni arrivano solo sulla SIM duplicata e non su quella della vittima che ormai è disconnessa dalla rete e quindi non riceverà più alcun avviso.

### I ruoli del gestore telefonico e della banca

Questo allarmante scenario evidenzia gravi responsabilità a carico del **gestore telefonico**, che spesso con troppa facilità fornisce un duplicato della SIM, senza accertarsi della vera identità del

soggetto richiedente (attraverso, per esempio, i dati di accesso e di login, un documento di identità oppure semplicemente copia della formale denuncia ai Carabinieri di smarrimento del cellulare), ma anche della **Banca**, che per censire un nuovo dispositivo non effettua alcun controllo antifrode: molto spesso sarebbe sufficiente usare le funzioni di geolocalizzazione e fare un *profiling* del tipo di operazioni svolte per accorgersi che i bonifici disposti con buona probabilità non erano "legittimi". È importante sapere che qualora l'utente neghi di aver autorizzato un'operazione di pagamento, l'onere di provare la genuinità della transazione ricade sul prestatore del servizio. È dunque la Banca a dover provare di aver assicurato tutte le misure idonee a garantire la sicurezza dell'operazione via *home banking*, garantendo la sicurezza dei pagamenti online.

### Qualche utile misura preventiva

Per prevenire il furto di identità creditizia può essere utile attivare un servizio di verifica delle operazioni finanziarie fatte con il nostro nome nonché chiedere di ricevere avvisi relativi alle operazioni di conto corrente, anche tramite app ed e-mail, non solo, quindi, con sms sul cellulare.

È tuttavia possibile cercare di non incappare in questa nuova truffa prestando attenzione ad alcuni segnali. Il telefono potrebbe smettere di funzionare, ovvero perdere inaspettatamente il segnale in maniera tale da non rendere possibile l'invio e/o la ricezione di SMS o chiamate.

Potresti essere chiamato da un presunto operatore telefonico che

ti informa che ci potrebbero essere dei problemi di linea sul tuo smartphone rassicurandoti sulla temporaneità del disservizio, oppure potresti ricevere un SMS con la stessa informazione.

L'unico modo per mettersi realmente al riparo da questa tipologia di truffe è non utilizzare il numero di telefono cellulare per ricevere i codici di accesso o i codici dispositivi della banca. Dal luglio 2019, infatti, tutti gli istituti di credito europei si sono adeguati alla nuova direttiva europea PSD2 che prevede che l'accesso alle app di mobile banking o alle piattaforme di home banking, così come le operazioni dispositive, possano avvenire solo in seguito all'inserimento di un secondo codice, complementare alla password scelta dall'utente. ■

### COME ATTIVARE IL SERVIZIO PROMOZIONALE PER IL 2021

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



## Dai valore ai tuoi investimenti.

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

**Rendimenti e Responsabilità. È il nostro DNA nordico.**

**Soluzioni ESG STARS di Nordea  
Strategia Global Gender Diversity  
Strategia Global Social Empowerment**

[nordea.it/InvestimentoResponsabile](https://nordea.it/InvestimentoResponsabile)

I fondi azionari Nordea 1 Emerging Stars, Global Stars, European Stars e North American Stars sono certificati dai maggiori label<sup>1</sup> ESG **LuxFLAG, Towards Sustainability, Forum Nachhaltige Geldanlagen, ISR** e sono conformi al **European SRI Transparency Code<sup>2</sup>**

1) Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG-Siegel) certifica il Nordea 1 – Emerging Stars Equity Fund (3 stelle), Nordea 1 – European Stars Equity Fund (3 stelle), validità 2021; Towards Sustainability certifica il Nordea 1 – Emerging Stars Equity Fund, Nordea 1 – Global Stars Equity Fund, Nordea 1 – European Stars Equity Fund and Nordea 1 – North American Stars Equity Fund, validità 11.2020 - 11.2021; LuxFLAG ESG Label certifica il Nordea 1 – Emerging Stars Equity Fund, Nordea 1 – Global Stars Equity Fund e Nordea 1 – North American Stars Equity Fund, validità 01.10.2020 - 30.09.2021 e Nordea 1 – European Stars Equity Fund, validità 01.07.2020 - 30.06.2021; Label ISR certifica il Nordea 1 – Emerging Stars Equity Fund, Nordea 1 – Global Stars Equity Fund, Nordea 1 – North American Stars Equity Fund, validità 22.11.2019 - 21.11.2022. 2) Il logo europeo per la trasparenza degli ISR significa che Nordea Investment Funds S.A. si impegna a fornire informazioni accurate, complete e tempestive per mettere tutti i soggetti interessati nelle condizioni di comprendere le politiche e le pratiche di investimento socialmente responsabile (ISR) del fondo. Informazioni dettagliate sulle Linee Guida Europee per la Trasparenza dei fondi di ISR si possono trovare su [www.eurosif.org](http://www.eurosif.org), mentre ulteriori dati sulle politiche e sulle prassi di ISR dei fondi Nordea STARS possono essere scaricate da [nordea.it/STARS](http://nordea.it/STARS). Le Linee Guida per la trasparenza sono gestite da Eurosif, un'organizzazione indipendente. Il logo europeo per la trasparenza degli ISR esprime l'impegno del Gestore descritto sopra e non deve essere inteso come una forma di supporto nei confronti di qualsivoglia società od organizzazione o individuo.

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

**Grazia Mallus**

Private Banker

[grazia.mallus@bancagenerali.it](mailto:grazia.mallus@bancagenerali.it)

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER

# “SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

## La Gender Diversity. È importante! La diversità come driver di valore.

### Il capitale più prezioso? Il capitale umano

Il capitale umano è un fattore chiave alla base della redditività di un'azienda ed è difficile per la concorrenza riprodurre le competenze di dipendenti eccellenti. Una società in grado di espandere la propria base di reclutamento avrà un vantaggio competitivo. La diversità è il risultato di una cultura aziendale inclusiva e di sostegno che favorisce prospettive diverse e promuove la collaborazione.

### Il fardello dei bias

Molte aziende riconoscono i benefici della diversità, ma siamo lontani dalla parità di genere. Un ostacolo da combattere sono i pregiudizi nascosti. Si tratta di atteggiamenti inconsapevoli nei confronti delle persone, che possono essere estremamente dannosi nel processo di reclutamento e possono portare a una mancanza di diversità. Inoltre le aziende spesso incontrano difficoltà nel trovare candidati qualificati femminili per coprire posizioni manageriali di alto livello. Questo dato si riflette anche in diversi studi che dimostrano come la percentuale di donne diminuisca ad ogni scatto di carriera. Le aziende devono quindi concentrarsi maggiormente sullo sviluppo di talenti interni, per garantire che ci siano candidati qualificati di entrambi i generi ad ogni livello gerarchico.

### Focus su "S" e "G"

Se consideriamo i parametri ESG (ambientali, sociali e di governance), ci rendiamo conto che non è passato molto tempo da quanto i mercati mostravano un interesse limitato per gli investimenti sostenibili. Allo stesso modo, le società non hanno prestato molta attenzione a tali fattori. Tuttavia, poiché la popolazione è diventata più consapevole delle sfide ambientali mondiali, la domanda di soluzioni sostenibili da parte di tutti gli investitori è cresciuta rapidamente. Di conseguenza, le società con un profilo ESG migliore sono state oggetto di una revisione delle quotazioni ed è stato anche molto più facile raccogliere capitale sui mercati azionari. Gran parte dell'enfasi continua comunque a essere posta sugli elementi ambientali e meno su quelli sociali e di governance. La crisi pandemica ha dato nuova luce alle questioni sociali. Ci aspettiamo quindi che si presti maggiore attenzione ai fattori ESG non ambientali, come la diversità e l'inclusione. Il capitale diventerà più accessibile per le aziende all'avanguardia in ambito di diversità e inclusione.



### La bellezza dell'equilibrio

Le società che promuovono elevati livelli di diversità sono più competitive e meglio posizionate per il futuro. La nostra **strategia Global Gender Diversity** si prefigge di sostenere tali imprese nel diventare un modello per dare forma a una nuova società. Un perfetto esempio del tipo di titoli che compongono il portafoglio è L'Oréal. Da anni L'Oréal è fortemente impegnata nell'etica e nell'uguaglianza. Anche la parità retributiva è importante, e l'alta dirigenza vuole aumentare l'uguaglianza nei settori in cui ancora non vige. L'Oréal conta circa 86.000 dipendenti in 150 paesi. Il programma "Share & Care" interno alla società garantisce valori etici comuni a tutta la società. L'Oréal pone l'accento sui valori etici anche quando lavora con partner esterni. È il caso, ad esempio, del Marocco meridionale, dove L'Oréal si procura l'olio di Argan vegetale. Poiché L'Oréal ha sempre più bisogno di questo tipo di olio, la società è stata coinvolta nella creazione di piccole cooperative locali di commercio equo e solidale che consentono alle donne locali di sostenere le loro famiglie indipendentemente dai loro familiari uomini, contribuendo al contempo alla crescita economica della zona.

**Chi volesse approfondire o avere delucidazioni in merito può scrivere o telefonare ai recapiti sottostanti**

**Nordea**  
ASSET MANAGEMENT

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

**Grazia Mallus**

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER



Stefano Brambilla  
Caporedattore  
Touring Club Italiano

# Prosegue il viaggio tra i borghi lombardi



15 Bandiere arancioni assegnate da T.C.I.

**L**a Lombardia non è la prima regione che viene in mente quando si pensa ai borghi italiani... eppure, tra le Alpi e la pianura sono molti i piccoli centri meritevoli di un'esplorazione. Il Touring Club Italiano ne ha certificati 15 con la Bandiera arancione, il riconoscimento per le qualità turistiche ambientali che l'associazione conferisce da oltre 20 anni. Per potersi fregiare della Bandiera, infatti, non bisogna solo essere "belli", ma anche superare numerosi para-

metri attinenti ai servizi per il turista, alla segnaletica, alla cura del territorio e dell'ambiente. Una garanzia di qualità per il turista, che oggi può programmare un weekend o una vacanza in ben 252 Comuni certificati (l'elenco completo è sul sito [www.bandierearancioni.it](http://www.bandierearancioni.it)). Nello scorso numero abbiamo scoperto i borghi Bandiera arancione in provincia di Sondrio, Lecco, Como e Bergamo; in questo numero quelli in provincia di Brescia, Cremona e Mantova. ■

## GARDONE RIVIERA

Il paese dall'alto



© Comune di Gardone Riviera

### GARDONE RIVIERA (BS)

Sulla riviera bresciana del Lago di Garda, Gardone Riviera è legato alla figura di Gabriele D'Annunzio, che qui visse e morì: a ricordarlo il Vittoriale degli Italiani, monumentale cittadella cinta da mura, con una serie di edifici, tra cui la Prioria, la casa del poeta, con oggetti, opere d'arte e cimeli che ricordano la sua vita e il mausoleo con la sua tomba. Ma Gardone offre anche altre splendide attrattive: l'elegante lungolago pedonale, il nucleo antico dell'abitato, il Giardino botanico della Fondazione André Heller, il museo del Divino Infante e l'Isola del Garda.



**Touring Club Italiano**

[www.touringclub.it](http://www.touringclub.it)

## Il Touring Club Italiano si prende cura dell'Italia come bene comune

Il Touring Club Italiano è un'associazione privata senza scopo di lucro che chiede ai suoi soci – destinatari e attori della missione – di essere protagonisti di un grande compito: prendersi cura dell'Italia come bene comune perché sia più conosciuta, attrattiva, competitiva e accogliente.

Per questo il Touring Club Italiano contribuisce a produrre conoscenza, tutelare e valorizzare il paesaggio, il patrimonio artistico e culturale e le eccellenze economico-produttive dei territori, attraverso il volontariato diffuso e una pratica turistica etica, responsabile e sostenibile.



© Ufficio unico del turismo

**TIGNALE**  
Santuario della Madonna  
di Montecastello

### **TIGNALE (BS)**

*Un solo Comune, sei piccoli borghi: eccoci a Tignale, nel cuore del Parco Alto Garda Bresciano, in un contesto naturalistico di grande bellezza. Immaginate un altopiano di ulivi e frutteti, valorizzato da numerosi sentieri naturalistici, dove si produce l'olio extravergine di oliva Garda DOP; e piccoli nuclei urbani che hanno mantenuto intatto il proprio centro storico, caratterizzato da una chiesa e da vicoletti coperti, racchiusi tra le case, denominati in dialetto "landrùne". A dominare il tutto, lo splendido santuario della Madonna di Montecastello, arroccato sul monte Cas in una posizione talmente spettacolare da mozzare il fiato!*



© Cristian Bonizzoni

**CASTELLARO LAGUSELLO**  
Panoramica dall'alto

### **CASTELLARO LAGUSELLO (MN)**

*Frazione del Comune di Monzambano, Castellaro Lagusello è un piccolissimo borgo-gioiello, raccolto e silenzioso, inserito all'interno del Parco Naturale del Mincio. Lo si esplora a piedi, tra i vicoletti pavimentati in pietra di fiume: dapprima si varca la cinta muraria attraverso un'ampia porta, poi si incontrano la chiesa di San Nicola e la Torre Campanaria, poi ancora si scopre il laghetto morenico, a forma di cuore. Senza dimenticare le case costruite con i sassi a vista, l'antico castello medievale e... i tortelli di zucca tipici del Mantovano!*

## PIZZIGHETTONE

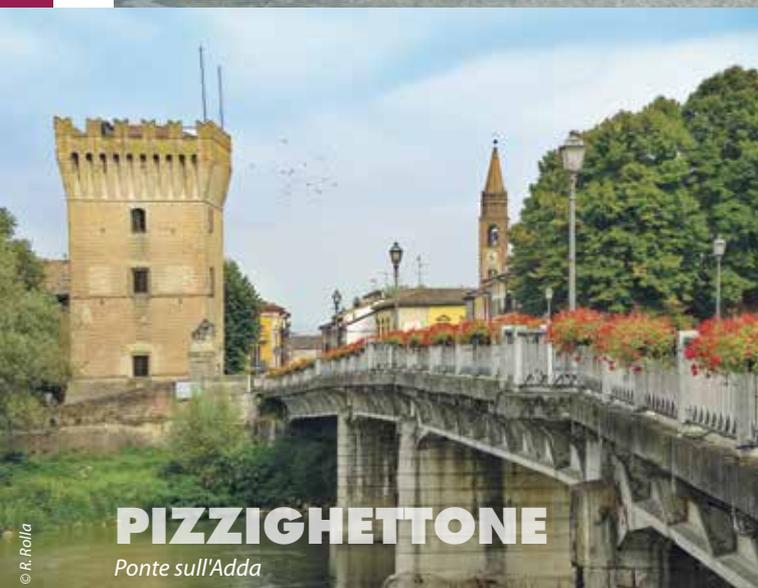
La piazza



### PIZZIGHETTONE (CR)

*Si mangia bene, a Pizzighettone: i Fasulin de l'oc (Fagiolini dall'occhio) ai quali viene dedicato tra ottobre e novembre un'importante maratona gastronomica, il provolone, i salumi, il biscotto... Ma sono molti anche i tesori da scoprire in quella che è una delle più complete e significative città murate della Lombardia. Posto lungo l'Adda, il centro urbano vanta una splendida cinta muraria cinquecentesca (lunga circa 2 km, con un'altezza di 12 m, una larghezza di 15 m ed uno spessore murario che raggiunge mediamente i 3,60 m) e le Casematte, ambienti con volta a botte all'interno delle mura, tutti collegati tra loro, unici in Europa.*

© Comune di Pizzighettone



## PIZZIGHETTONE

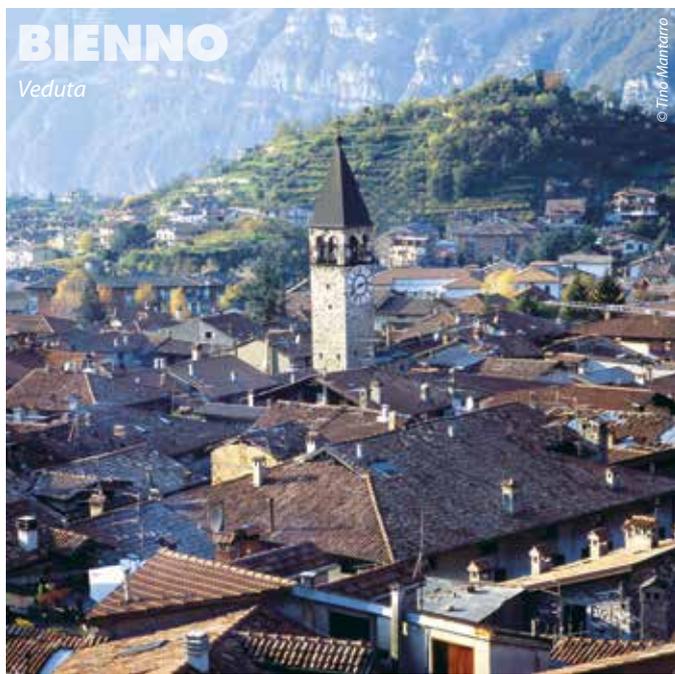
Ponte sull'Adda

### BIENNO (BS)

*Siamo nella media Valle Camonica, in uno scenario di rigogliosi colli e verdi montagne (tra l'altro ideali per camminare e praticare la mountain bike). Bienna offre un centro medievale incantevole, dove si passeggia tra ombreggiate viuzze, pittoreschi cortili e chiese affrescate. Ma l'aspetto più tipico del borgo lo si coglie nelle storiche fucine, dove si può assistere dal vivo alla lavorazione del ferro, e nell'antico mulino, in cui si può osservare il lavoro delle pesanti macine azionate ancora oggi dalla forza motrice del canale Vaso Rè. Un salto nel tempo!*

## BIENNO

Veduta



© Tino Mantaro



## SABBIONETA

Galleria degli antichi

© Giuliano Mantovani (Concorso fotografico monumenti d'Italia - Touring Club Italiano)

### SABBIONETA (MN)

Conoscete Sabbioneta? È un esempio di città ideale, concepita da Vespasiano Gonzaga nel Cinquecento, talmente bella, unica e speciale da essere inserita fin dal 2008 tra i siti Patrimonio Mondiale dell'Umanità Unesco. Il centro abitato è racchiuso dall'antica cinta muraria, ancora oggi intatta, mentre sulla Piazza Ducale e sulla Piazza d'Armi affacciano i monumenti principali: palazzi, chiese, la Galleria degli Antichi (un lungo porticato sovrastato da una galleria finestrata). Da non perdere anche il Teatro all'Antica, primo teatro in Italia ad essere progettato ex novo a tal fine e non inserito su un edificio preesistente. E poi, un assaggio della tipica torta Sbrisolona, famosa per il suo impasto duro e friabile a base di mandorle!



## SOLFERINO

Piazza Castello

© Archivio TCI



## SOLFERINO

Torre

© Archivio TCI

### SOLFERINO (MN)

Gli appassionati di storia ben lo sanno: il nome di Solferino è legato al ricordo della battaglia del 1859, uno degli episodi decisivi del Risorgimento, che vide gli eserciti piemontese e francese trionfare su quello austriaco. Un itinerario a piedi permette di scoprire monumenti e piazze: si parte dalla chiesa dell'Ossario con i resti di molti dei caduti della battaglia, si passa per il Museo storico, con cimeli ed armamenti appartenuti agli eserciti combattenti, e si arriva alla Rocca, chiamata Spia d'Italia e con una grandiosa vista panoramica. Qui è situato anche il Memoriale della Croce Rossa: il premio Nobel per la pace Jean Henry Dunant trasse l'idea della CRI proprio dal pietoso spettacolo seguito alla battaglia di Solferino.



---

## **TECNOLOGIE ALL'AVANGUARDIA E ALTE COMPETENZE MEDICO CHIRURGICHE**

Dal 1998 nelle cliniche oculistiche Blue Eye, a Milano e Vimercate, abbiamo erogato più di 30.000 interventi di cataratta e retina e oltre 10.000 di correzione della miopia.

Siamo contenti che i nostri pazienti, anche quelli più piccoli, abbiano trovato da noi la soluzione su misura per loro.

**VIENI A TROVARCI!**

Milano 02.89012307 | Vimercate 039.699951  
[www.blueeye.it](http://www.blueeye.it)



# Tassa sul merito... che aumenta quando vai in pensione

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer-Federmanager

## *Certezza del diritto e riconoscimento del merito sono le basi di una società democratica*

**O**ttima sintesi dell'indagine "Elexia" quella fatta da Attilio De Pascalis **nell'articolo "Tassa sul Merito"** (vedi *Dirigenti Industria gennaio 2021, pag. 24 e 25*) perché mette in risalto alcune storture e contraddizioni del sistema tributario italiano e offre anche elementi per riprendere un discorso avviato in un nostro precedente articolo (vedi in questa Rivista, gennaio 2021, p. 54 e segg.: "Sintomi della crisi pensionistica"). Dicevamo che, mentre si stanno formulando le diverse Riforme che il Governo intende promuovere, occorre cogliere l'occasione per assicurare protezioni al sistema previdenziale. E l'occasione è ora. Tanto più, quando è la stessa Corte Costituzionale (Sent. n. 234 del 22 novembre 2020) a evidenziare i limiti e la debolezza dell'attuale sistema pensionistico.

### **"Tassa sul merito": osservazioni**

Quanto al commento relativo all'indagine "Elexia", facciamo riferimento, in particolare, alla parte conclusiva dove dice: *"la continua fame di risorse ha portato il Fisco a tartassare chi dichiara redditi medio-alti mortificando il merito e perdendo di vista qualsiasi criterio di equità e di progressività legato alla reale capacità contributiva"*. Se il commento

lo estendiamo ai redditi da pensioni dobbiamo dire che la fame del fisco è incontenibile. Aspetto ben presente ai ricercatori "Elexia" che, infatti, richiamano *"altri oneri"* nei quali, riteniamo, vadano ricompresi quelli a carico delle pensioni medio-alte. Perché alle citate trattenute, vanno aggiunti i contributi di solidarietà, che ormai sono divenuti permanenti e anche le modifiche in peggio del sistema perequativo. I contributi di solidarietà sono stati applicati 9 (nove) volte, in poco meno di 50 anni. Ma ben 7 (sette) volte, e altrettanto ben congegnati, a partire dal 2000. Di questi uno, per 6 anni – 2012/2017 – a esclusivo carico degli iscritti agli ex fondi volo, ferroviari, telefonici, elettrici, ferrotrenvieri, Inpdai, tutti confluiti nell'INPS.

Considerato il ripetersi, a ritmo continuo, di questi provvedimenti si può dire che il cosiddetto "contributo di solidarietà" rappresenti ormai un ulteriore incremento di tasse a carico di una minoranza sociale (intorno alle 30/40mila persone); anziani, molti ultra 80enni, che si vedono caricati di un'imposta aggiuntiva sui loro redditi. Al riguardo è stato autorevolmente osservato che, sia pure formalmente fuori dal perimetro dell'Irpef, questi provvedimenti operano come l'Irpef, e con questa s'intrecciano (cfr. Corte

dei Conti: *Rapporto 2014 sul coordinamento della finanza pubblica*). La stangata in corso è quella che deriva dall'applicazione della legge n. 145/2018 comma 261. Le pensioni i cui importi complessivamente considerati superano i 100.000 euro lordi su base annua sono ridotte di un'aliquota di riduzione progressiva, per scaglioni, che va dal 15% – per la parte eccedente il predetto importo – al 40% per la parte eccedente i 500.000 euro. Doveva durare fino al 2023. Dopo l'intervento della Corte Costituzionale (Sent. n. 234/2020) durerà fino a tutto il 2021.

Alle riduzioni derivanti dai contributi di solidarietà vanno aggiunte quelle derivanti da sistemi di perequazione penalizzanti. Ormai da anni, vengono effettuati interventi che, di fatto, sono volti a penalizzare costantemente quelle medio-alte. L'ultimo provvedimento al riguardo (periodo 2019-2021) è contenuto anch'esso nella citata legge di bilancio del 2018, comma 260.

E non è finita qui. Perché a fronte dei provvedimenti riduttivi, diventano sempre più evanescenti gli strumenti di difesa. Restano solo quelli che le Organizzazioni rappresentative dei pensionati riescono a operare, nel senso di mitigare a monte l'incidenza peggiorativa dei provvedimenti. Per il resto, è

storia nota: i ricorsi vengono invariabilmente respinti, salvo casi eccezionali.

Per concludere, sul commento, non possiamo che concordare con l'articolo di Attilio De Pascalis: il nostro non è un Paese per manager e imprenditori, né per dirigenti, professionisti, magistrati, medici, docenti universitari e, aggiungiamo noi, neppure per tutti quelli che versano alti contributi per costruirsi una pensione dignitosa una volta fuori dall'attività produttiva. E, pertanto, il titolo dell'articolo potrebbe ben essere completato come segue: **"Tassa sul merito... che aumenta quando vai in pensione"**. Un titolo che ci viene suggerito dalle misure restrittive sulle pensioni sopra dette e che diventa ancora più pertinente alla lettura della Sentenza della Corte Costituzionale n. 234/2020, già citata.

### Una nuova chiave di lettura

La sentenza non ha soddisfatto le nostre aspettative. Eppure merita un apprezzamento positivo perché, più delle precedenti, fa capire bene le ragioni per le quali sono respinti i nostri ricorsi. Spiega che il potere legislativo non "consuma" il suo potere emanando un solo provvedimento. E che, quindi, non gli è impedito di disporre più interventi riduttivi dei contributi di solidarietà e anche modifiche in peggio della perequazione. Ogni intervento, infatti, è esaminato e giudicato singolarmente, volta per volta, e "in relazione al quadro storico in cui s'inserisce". Bastano "ragioni in grado di giustificarlo". È evidente che così è aperta un'autostrada alla continua ripetizione di misure

riduttive. È sufficiente, ogni volta – stando alla lettura che noi facciamo della sentenza – che vi siano "tutti gli elementi rilevanti" che giustificano ciascun provvedimento. La ripetitività assume quindi un peso irrilevante rispetto ad altri motivi che, invece, diventano "rilevanti" e che ogni volta possono giustificare la riduzione. E anche i limiti definiti in materia diventano inconsistenti (vedi fra molte: Sent. n. 349/1985, n. 316/2010, n. 70/2015 limiti alla discrezionalità negli interventi sulla perequazione; Sent. n. 173/2016 limiti a provvedimenti di solidarietà).

### La debolezza del sistema

Delle considerazioni contenute nella Sentenza n. 234/2020, la più importante, a nostro giudizio, è, comunque, quella che evidenzia la debolezza del sistema pensionistico. Il testo parla di: "debolezza sistemica". Una debolezza che non può essere gestita e superata "per il tramite di interventi necessariamente temporanei, per di più operati soltanto sui redditi pensionistici". Redditi "ormai consolidati nel loro ammontare" che, nella valutazione della Corte, è difficile collegare al rapporto di lavoro precedente. Giusta l'osservazione sul piano concettuale. In effetti i molti interventi riduttivi rendono sempre più difficile reperire la base di riferimento di ciascun trattamento. Ma, sul piano sostanziale, questa osservazione e quella relativa alla mutata valutazione della natura della pensione [da retribuzione differita ai fini previdenziali (vedi Sent. n. 30/2004, Ord. n. 166/2006) a reddito senza collegamento con il precedente rapporto di lavoro (vedi Sent. n. 234/2020, punto

18.12. Comma 3°)] rischiano di portare acqua al mulino di quanti tolgono valore al merito del lavoro svolto e ai relativi contributi versati. Osservazioni che, pertanto, meritano particolare attenzione, sui tavoli del confronto politico, in quanto facili ad essere strumentalizzate per attivare nuovi prelievi. Intanto è sperabile che nella finanziaria che sarà approvata quest'anno i pensionati non trovino l'ennesima manomissione dei loro trattamenti. Ci si attende che, anche per loro, si applichi l'indirizzo politico espresso dal Presidente del Consiglio in occasione della Conferenza stampa del 19 marzo scorso, quando ha detto *"questo è un anno in cui non si chiedono soldi, si danno soldi"*. Ma i tempi, i governi e le relative politiche cambiano. E, pertanto, nell'avviare l'annunciata Riforma fiscale sarebbe opportuno che si tenesse conto anche delle pensioni "sopratassate".

A questo fine, sono attese nelle agende delle Rappresentanze proposte e iniziative utili ad affrontare la materia per dare certezza al sistema pensionistico. Certezza indispensabile non solo per gli attuali pensionati, ma anche e, a nostro avviso, soprattutto, di manager, dirigenti, ecc., tutt'ora in attività di lavoro. Perché meriti, qualità e quantità del lavoro svolto, oltre a contributi versati, non siano oggetto di mutevoli apprezzamenti, secondo le politiche delle forze che si succedono al governo.

I brevi riferimenti (quasi cenni storici) relativi all'evoluzione degli interventi riduttivi delle pensioni fin qui svolti vogliono suggerire nuovi approfondimenti in materia ma, in primo luogo, interventi concreti a livello politico. Ricordando quello che diceva il filosofo: *"Chi non conosce la storia è condannato a ripetere la."* [Cfr. George Santayana (1863-1952): *"The Life of Reason, or the Phase of Human Progress"*. New York: C. Scribner's Sons (Kindle 3108)]. ■

...Osservazioni che, pertanto, meritano particolare attenzione, sui tavoli del confronto politico, in quanto facili ad essere strumentalizzate per attivare nuovi prelievi

# 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](http://www.cesareparis.it)





# Il Mondo invisibile: prima durante e dopo Augusto Righi

Luciano Giannini

Socio ALDAI-Federmanager - Responsabile del Comitato Energia



Augusto Righi  
(Bologna, 27 agosto  
1850 – Bologna, 8  
giugno 1920).

fonte: sito del Museo  
di Fisica di Bologna.

Francobollo delle Poste  
Italiane dedicato al  
celebre fisico, emesso  
nel 1950 in occasione  
del primo centenario  
della nascita.

**S** spesso, girando per le città, vediamo strade, piazze, scuole, statue, ecc. intitolate a illustri personaggi, una volta famosi, ma non ci fermiamo e lasciamo che molto – tutto – venga avvolto da un oblio collettivo.

Il ricordo delle opere di questi personaggi, a cui spesso dobbiamo molto, rimane tra i volumi di qualche biblioteca o enciclopedia e sicuramente nella onnisciente Wikipedia di oggi.

Questo è il caso di Augusto Righi, scomparso circa un secolo fa. Fisico bolognese, famosissimo all'epoca, è vissuto a cavallo tra l'800 e il '900: articoli e interviste sui giornali erano una costante, ma anche vignette su giornali satirici.

Candidato premio Nobel per 15 anni di seguito, su proposta di scienziati illustri come Silvanus Thompson, Pieter Zeeman, Camillo Golgi, Vito Volterra, Gregorio Ricci-Curbastro, Tullio Levi-Civita ecc., fu tra i fondatori nel 1884 del Circolo Matematico di Palermo, membro dell'Accademia dei Lincei, membro di numerose istituzioni scientifiche italiane e straniere, tra cui l'AEI (Associazione di Elettrotecnica Italiana), oggi AEIT, e nel 1905 fu nominato senatore del Regno d'Italia per i suoi meriti scientifici.

Augusto Righi non era solo uno scienziato, ma anche un politico e soprattutto un uomo di cultura e di grande energia.

Aveva una visione integrata della cultura: per Righi la "Cultura", essenza della vita e dei rapporti umani, comprendeva il sapere scientifico come quella umanistico, artistico o musicale.

Nella Libreria Zanichelli di Bologna – "caffè letterario" della Bologna dell'epoca –

come nella sua villa a Montese, suo buen retiro, si incontrava regolarmente con altrettanti celebri personaggi della vita culturale dell'epoca, tra cui Carducci, Saffi, Murri, Enriques, Pincherle, Pascoli, Respighi, Minghetti, ecc.

Righi portò nuova linfa alla cultura scientifica italiana di fine '800: era uno scienziato di fama internazionale. Joseph J. Thomson, premio Nobel e scopritore dell'elettrone, disse di lui che stava creando il "rinascimento" della cultura scientifica italiana: diede impulso allo studio delle scienze all'interno del sistema universitario italiano, all'epoca essenzialmente appannaggio degli studi di medicina e di giurisprudenza, introdusse la figura dell'assistente universitario e del professore emerito, fu il primo al mondo ad introdurre la posta aerea. La sua opera abbraccia un campo vastissimo: studi sui condensatori, sui dielettrici, sulle scintille elettriche, sui fenomeni ottici e magneto-ottici, sull'isteresi magnetica, sugli effetti di Hall e Kerr, di cui portò alla luce alcuni aspetti fondamentali che sarebbero stati spiegati solo più tardi.

Ma la sua fama è soprattutto legata allo studio delle radiazioni elettromagnetiche: in questo campo Righi riprese le esperienze di Hertz e dimostrò sperimentalmente che le

onde elettromagnetiche presentano gli stessi fenomeni (riflessione, rifrazione e polarizzazione) delle onde luminose, confermando l'identità di natura dei due tipi di radiazione.

I risultati di queste ricerche furono esposti nell'opera "Lottica delle oscillazioni elettriche" (1897) e gli esperimenti eseguiti con l'oscillatore a sfere furono determinanti



per la realizzazione della radio costruita da Guglielmo Marconi.

Perché oggi vogliamo ricordare Augusto Righi? Il motivo fondamentale è che è stato uno dei padri delle telecomunicazioni e dell'elettrotecnica di oggi, ossia del mondo invisibile, ma il cui studio ha permesso di generare la tecnologia moderna. La conferenza promossa dalla Commissione Studi di ALDAI-Federmanager, con il patrocinio dell'AEIT coglie l'occasione per rileggere il mondo invisibile che ci circonda (onde elettromagnetiche, ecc.) dai tempi di Righi ai giorni nostri.

I relatori saranno il prof. Giorgio Dragoni (Università di Bologna), la prof.ssa Laura Fabbri (Università di Bologna e CERN), il prof. Andrea Silvestri (Politecnico di Milano e direttore Rivista AEIT). ■

## Bibliografia

- 1) *Augusto Righi 1850-1920*, a cura di Giorgio Dragoni, Ed. Esculapio Bologna, in corso di pubblicazione;
- 2) *Augusto Righi: catturare l'invisibile anticipare il futuro*, di Liana Righi e Federico Spinozzi, Ed. Morellini, 2020;
- 3) <http://www.augustorighi100.it/>



## L'incontro

**"Il Mondo invisibile, prima durante e dopo Augusto Righi"**

si terrà in videoconferenza Zoom

**martedì 8 giugno 2021 alle ore 17:00**

**Per registrarsi e ricevere il link per collegarsi all'evento:**  
[www.aldai.it](http://www.aldai.it)



*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 Iyengar® Yoga
- spa kit (ciabattine e noleggio accappatoio)

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

### INCLUSO NELL'OFFERTA: 6 SEDUTE DI FANGOBALNEOTERAPIA E 6 BAGNI TERMALI RIGENERANTI ALL'OZONO

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

### IN OMAGGIO: 1 RITUALE RILASSANTE UNICO NERÓ SPA della durata di 25 min.

STABILIMENTO  
TERMALE  
CON PRESIDIO  
SANITARIO  
OBBLIGATORIO.  
Gli spostamenti  
per motivi di salute  
sono sempre consentiti.

\* 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 Ferragosto e periodo di chiusura.

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

Resort +39 049.793477  
Info piscine +39 049.8914735  
[www.termepreistoriche.it](http://www.termepreistoriche.it)



**TERME PREISTORICHE**  
RESORT & SPA

# DIRIGENTI

INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE  
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE  
INDUSTRIALI

#### DIRETTORE RESPONSABILE

Bruno Villani

#### COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

#### SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

#### COMITATO DI REDAZIONE

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

#### SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano

Partita IVA 03284810151

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsl@legalmail.it

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

Società soggetta alla direzione  
e coordinamento dell'ALDAI

(Associazione Lombarda Dirigenti  
Aziende Industriali).

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

#### STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano  
[www.rotolito.it](http://www.rotolito.it) - [www.rotolito.com](http://www.rotolito.com)

#### ART DIRECTION

Camillo Sassi - [creomilano93@gmail.com](mailto:creomilano93@gmail.com)

#### PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare:  
[amministrazione@aldai.it](mailto: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, Redazione 4.Manager, Claudio Ceper,  
Alberto Sbarra, Ufficio Stampa Fondirigenti,  
segreteria CIDA, Sara Cattaneo, Renato Fontana,  
Roberto Maggi, Chiara Zardi, Stefano Brambilla,  
Antonio Dentato, Luciano Giannini

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO  
IN TIPOGRAFIA IL 23 APRILE 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](mailto: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](http://www.oculus3000.it)  
E-mail: [oculus3000@tiscali.it](mailto:oculus3000@tiscali.it)  
Ci trovi su Facebook alla pagina **Ottica Oculus Srl**  
Orari: lunedì 15.00-19.00  
Da martedì a sabato 10.00-14.00 - 15.00-19.00





# STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede di Odontobi



## ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott. 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

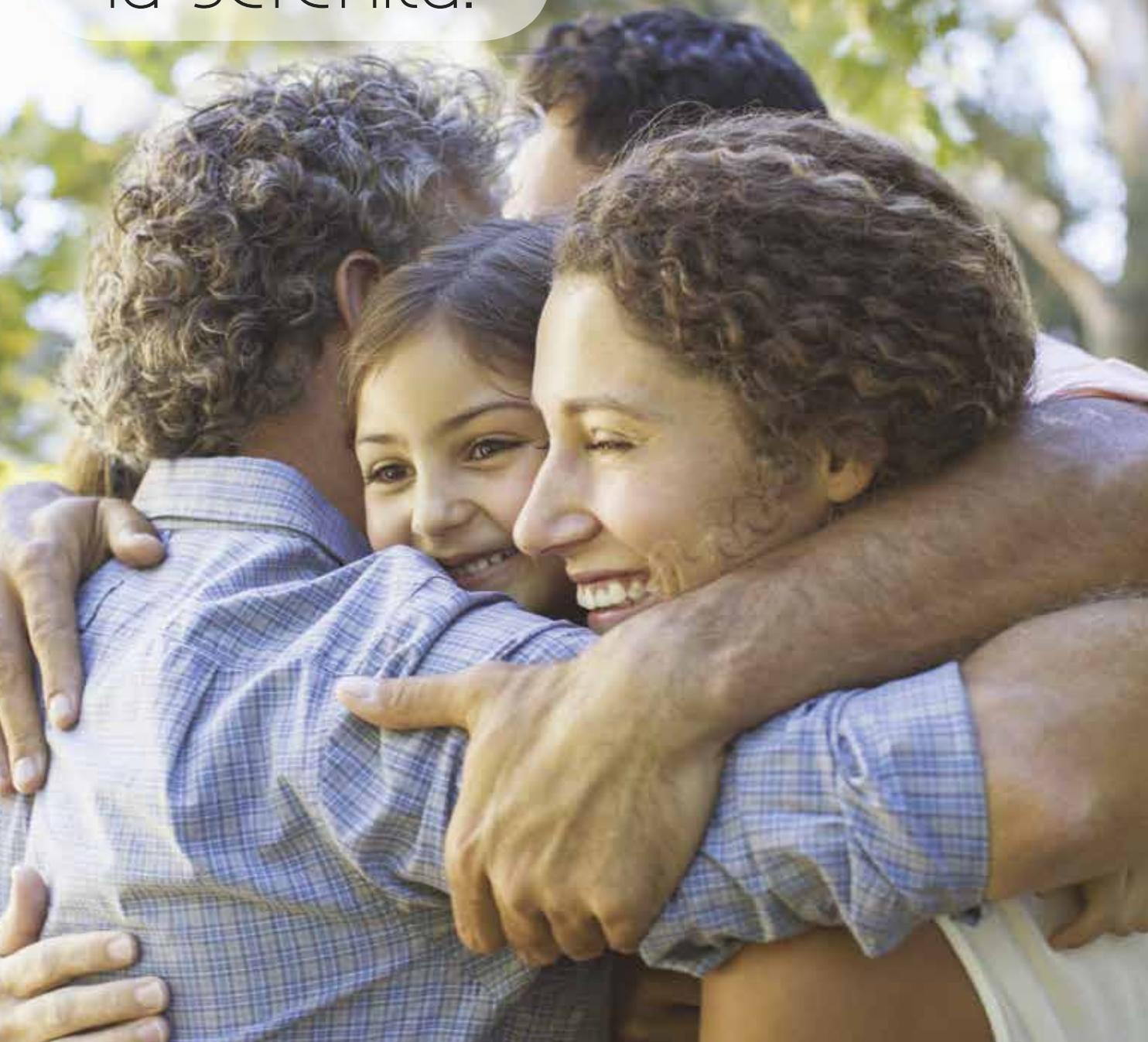
#### ODONTOBI S.r.l.

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



# Abbraccia la serenità.



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

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

[www.assidai.it](http://www.assidai.it)

Seguici su    

## Assidai

Il fondo sanitario per il tuo benessere

Una scelta per la vita.